

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.02 – МКР. 1592 «С» 2022.10.31. 13. ПЗ**

**ГЕРАЩЕНКА ДЕНИСА ОЛЕГОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

УДК 005.9:659.2

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової

діяльності

Анатолій ДІБРОВА

Микола ЦЬЧУК

(підпис)

"

"

2023р.

(підпис)

"

"

2023р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

" Підприємництво у сфері консалтингу "

Спеціальність **076 – "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

Керівники кваліфікаційної  
магістерської роботи

к.е.н., доцент

Виконав

Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

Сергій ІНКІТЧЕНКО

(підпис)

(підпис)

Денис Герашенко

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри організації

підприємництва та біржової діяльності

д.е.н., проф. Микола ЦВІЧУК

" " " " 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

Герашенко Денис Олегович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 076 – "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми освітньо - професійна

Тема магістерської роботи: «Підприємництво у сфері консалтингу»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від "31" 10. 2022 р. №1592 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.05

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність комунального підприємства

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи розвитку підприємництва
2. Оцінка консалтингового бізнес-середовища
3. Формування стратегії розвитку малих форм господарювання консалтингового спрямування

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання "21" листопада 2022 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Сергій НІКІТЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання

Денис ГЕРАШЕНКО

## РЕФЕРАТ

# НУБІП України

Магістерська робота написана українською мовою, складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Викладена на 89 сторінках машинописного тексту, ілюстрована 24 таблицями та 12 рисунками. Список використаних джерел вміщує 66 джерел.

# НУБІП України

Мета магістерської роботи є вивчення науково-теоретичних аспектів консалтингової діяльності та аналіз тенденцій і викликів, що виникають у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами.

# НУБІП України

Об'єктом дослідження є підприємства, що займаються консалтинговою діяльністю, а предметом – система економічних відносин між різними суб'єктами підприємницької діяльності.

# НУБІП України

Теоретичною і методичною основою роботи є діалектичний метод пізнання, системний підхід і аналіз, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з проблем ефективного використання виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств, законодавчі та нормативні акти України, пов'язані з розвитком агропромислового комплексу.

# НУБІП України

У першому розділі магістерської роботи розглянуто теоретичні основи розвитку підприємництва.

У другому розділі магістерської роботи здійснено оцінку консалтингового бізнес-середовища.

# НУБІП України

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано напрями формування стратегії розвитку малих форм господарювання консалтингового спрямування.

Ключові слова: консалтинг, діяльність, бізнес-середовище, операційний процес, стратегія, малі форми господарювання.

# НУБІП України

# НУБІП України

Вступ

6

## Розділ 1. Теоретичні основи розвитку підприємництва

1.1. Розвиток підприємництва в Україні

8

1.2. Особливості розвитку малих форм господарювання

14

1.3. Методологія оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній

26

## Розділ 2. Оцінка консалтингового бізнес-середовища

2.1. Аналіз конкурентного середовища в Україні

39

2.2. Організаційні та економічні передумови започаткування власної справи

44

2.3. Оцінка бізнес-умов надання консалтингових послуг

50

## Розділ 3. Формування стратегії розвитку малих форм господарювання консалтингового спрямування

3.1. Прогноз розвитку ринкового середовища у повоєнний період

59

3.2. Побудова бізнес-моделі консалтингового підприємства

64

3.3. Прогноз розвитку малого підприємництва та перспективу

72

Висновки

80

Список використаних джерел

82

Додатки

89

## Вступ

Початок XXI століття характеризується тим, що ринок послуг став невід'ємною частиною економічних відносин і складає щораз більшу частку ВВП національних економік, що розвиваються, і розвинених країн. Послуга слугує результатом людської діяльності у сфері науки, виробництва, управління, техніки. В своєму розвитку сфера послуг зробила еволюцію, до того, як утворилася сучасна сфера сервісу. Пройшовши шлях від жорстко обмеженого спектра послуг, що надаються переважно з метою особистого споживання, послуга почала виконувати соціальну функцію, не тільки задовольняючи потреби окремого індивіда, а і набула загальносуспільного значення (послуги банків, страхування, зв'язок). В умовах сьогодення послуга є основою економіки розвинених країн, яка ґрунтується на принципах постіндустріального суспільства, де послуга превалює відносно товару, характерному більшою мірою періоду індустріального суспільства, а саме до другої половини XX століття [1].

Сфера послуг в сучасному світі стає основою зростання розвинених економік, створюючи нові робочі місця та формуючи загальносвітову глобалізацію шляхом створення єдиного інформаційного простору, що впливає на життєдіяльність кожної окремої людини в світі.

Базовими причинами трансформування консалтингу в специфічне середовище діяльності є: розвиток технологічних підходів до консультування у різних сферах підприємницької діяльності, актуалізація та поширення застосування методів зовнішнього консультування, виникнення потреби в залученні зовнішніх експертів (консультантів) через неможливість самостійного швидкого реагування на ринкові ситуації або внутрішні проблеми на підприємстві, які виникають. Проблематика вивчення специфіки консалтингу в діяльності підприємств є досить поширеною, але практично непроаналізованими залишається сфера впливу викликів та інших дестабілізуючих чинників на процес консалтингу.

Мета роботи – дослідження науково-теоретичних основ консалтингової діяльності та визначення тенденцій і викликів у сфері консалтингу, управління бізнес-процесами.

Для досягнення мети нами поставлені наступні завдання:

- дослідити еволюцію розвитку підприємництва в Україні;
- проаналізувати особливості розвитку малих форм господарювання;
- розглянути сучасні методологічні базиси оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній;

• зробити оцінку бізнес-середовища, яке формується та провести аналіз конкурентного середовища в ключових секторах економіки України;

- сформувати прогноз розвитку консалтингової компанії;
- розробити бізнес-модель консалтингової компанії і на її основі розробити прогноз розвитку її на перспективу.

Об'єктом дослідження є підприємства які здійснюють свою діяльність в сфері консалтингу. Предметом дослідження магістерської роботи виступає система економічних відносин між різними суб'єктами підприємницької діяльності.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ

### ПІДПРИЄМНИЦТВА

#### 1.1. Розвиток підприємництва в Україні

Розвиток підприємництва в Україні нині має позитивну динаміку. Це підтверджують розрахунки міжнародного щорічного рейтингу легкості ведення бізнесу, проведеного експертами Світового банку "Doing Business". Методика зазначеного проекту побудована на визначенні особливостей впливу державних інститутів, інституцій на функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу і, відповідно, формування загального рейтингу умов ведення підприємницької діяльності. Методичним підходом до оцінки обумовлено визначення наступних індикаторів: відкриття підприємства, офіційне працевлаштування найманих працівників, реєстрація прав власності, сплата податків, отримання інвестицій та захист прав інвесторів, укладення договорів і злиття підприємств тощо. За результатами побудови рейтингу кожна з країн повинна самостійно обирати, які заходи з організаційно-економічного та інституційного регулювання підприємницької діяльності їй доцільніше застосувати для забезпечення успішного розвитку держави в цілому. Показники, що характеризують середовище реалізації підприємницьких ініціатив в Україні є досить низькими у порівнянні з аналогічними показниками країн-партнерів у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, однак мають тенденцію до покращення (табл. 11).

Порівняння основних показників рейтингу України із показниками Польщі, Азербайджану, Білорусі, та Грузії засвідчило, що ці країни значно випередили нас у цьогорічному рейтингу. Так, зокрема, Грузія в рейтингу легкості ведення бізнесу посіла почесне 16 місце і знаходиться у першій десятці за низкою показників. У Грузії для реєстрації власності компанія має здійснити одну процедуру, а сам процес займає один день. У Білорусі – 2 процедури і 3 дні; у Молдові відповідно – 5 і 5,5; у Киргизії та Казахстані – по 3 процедури і 3,5 дні. Натомість в Україні бізнес має витратити свої зусилля на 7 офіційних процедур та чекати реєстрації 23 дні. Водночас у рейтингу умов ведення



бізнесу Україна у 2016 р. порівняно з 2012 р. покращила свої позиції на 30 одиниць та перемістилася із 112-ого на 80 місце, тому увійшла до рейтингу країн, які продемонстрували значне покращення умов ведення бізнесу за останні роки.

Таблиця 1.1. Рейтинг сприятливості розвитку підприємницької діяльності окремих країн світу, 2016 р.

Країна	Рейтингові значення				
	1	2	3	4	5
Нова Зеландія	1	1	1	11	13
Великобританія	7	16	47	15	31
Грузія	16	8	3	22	16
Німеччина	17	14	79	48	17
Польща	24	107	38	47	55
Італія	50	63	24	126	108
Азербайджан	65	5	22	40	44
Білорусь	37	31	5	99	27
<b>Україна</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>63</b>	<b>87</b>	<b>81</b>

Джерело: [44]

Таке позитивне зрушення стало можливим завдяки реалізації низки заходів, зокрема:

знижено мінімальні вимоги до розміру статутного капіталу при реєстрації підприємства;

скасовано вимоги щодо необхідності надання нотаріально заверених установчих документів для реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності;

запроваджено електронну реєстрацію суб'єктів господарювання;

скасовано свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи та фізичної особи – підприємця;

встановлено адміністративну відповідальність за порушення у сфері реєстрації;

введено модельні статуты, які спростили процедуру реєстрації юридичних осіб;

скасовано обов'язкове засвідчення установчих документів у нотаріуса;

скорочено термін державної реєстрації до 2-х днів тощо.

З метою покращання бізнес-клімату в Україні та зростання її позицій у рейтингу Doing Business, Міністерством економічного розвитку і торівлі, спільно з Офісом ефективного регулювання, розроблено дорожню карту сприяння веденню бізнесу. Запропоновані заходи, затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 р., містять 43 пункти і спрямовані вивести Україну в 2017 р. в ТОП-20 країн світу з найкращим бізнес-кліматом за версією Світового банку [44].

Відповідно до законодавства України державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва включала фінансову, інформаційну, консультаційну складові. Фінансова державна допомога здійснювалася Українським фондом підтримки підприємництва, який надавав кредити суб'єктам господарювання за рахунок бюджетної програми “Мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва”. В ході реалізації зазначеної програми у 2013 р. Фонд надав 40 мікрокредитів суб'єктам малого підприємництва на загальну суму 9782,85 тис. грн (юридичним особам – 17 мікрокредитів на загальну суму 4170,00 тис. грн. та фізичним особам – підприємцям – 23 мікрокредити на загальну суму 5612,85). Водночас, наразі Фонд не здійснює кредитування, що свідчить про згорання державних фінансових програм підтримки бізнесу.

Підприємницьке середовище відіграє важливу роль не лише в розвитку економіки країни, а також у вирішенні багатьох соціальних проблем, насамперед, тих, що зорієнтовані на забезпечення зайнятості сільського населення; насичення ринку необхідними товарами та послугами, створенням конкуренції, що сприятливо впливає на розвиток економіки та забезпечує стабільність держави в цілому.

Водночас, подальший розвиток підприємницького середовища відбувається із певними труднощами, що пояснюється різними причинами об'єктивного та суб'єктивного характеру. Основними серед проблем є значна кількість необґрунтованих регуляторних обмежень, складність та тривалість

дозвільно-огоджувальних процедур; наявність невиправданих формальних вимог та обмежень щодо діяльності різних організаційно-правових форм господарювання; складність системи адміністрування податків та зборів, податкового обліку та звітності тощо.

На розвиток малого і середнього підприємництва значний вплив має наявність об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва. За останні роки відбувається розширення її мережі. Станом на 01.01.2016 р. у регіонах України діяли: 531 бізнес-центр, 76 бізнес-інкубаторів, 46 технопарків, 535 лізингових центрів, 3964 небанківські фінансовокредитні установи, 242 фонди підтримки підприємництва (з яких 27 створені за участю Українського фонду підтримки підприємства), 3031 інвестиційних та інноваційних фондів і компаній, 3902 інформаційно-консультативні установи [44].

Інфраструктура підтримки підприємництва Житомирського регіону представлена такими об'єктами: громадські організації та об'єднання підприємців, страхові компанії та їх відділення, аудиторські фірми, інформаційно-консультативні установи, що розглядають питання підприємництва, громадські приймальні, кредитні спілки та їх відділення, біржі, інвестиційні, інноваційні фонди і компанії, бізнес-центри, фонди підтримки підприємства, фермерства (рис. 1.1).

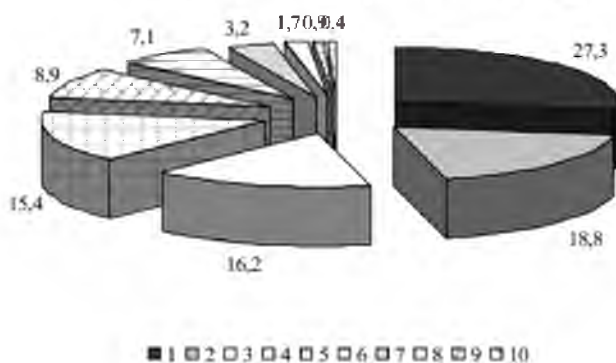


Рис. 1.1. Об'єкти підтримки підприємницької інфраструктури (на прикладі Житомирської області)

Примітка: 1 – громадські організації та об'єднання підприємців, 2 – страхові компанії та їх відділення, 3 – аудиторські фірми, 4 – інформаційно-консультативні установи, 5 – громадські приймальні, 6 – кредитні спілки та їх відділення, 7 – біржі, 8 – інвестиційні, інноваційні фонди і компанії, 9 – бізнес-центри, 10 – фонди підтримки підприємництва, фермерства

Джерело: побудовано за даними Державного комітету статистики України.

Для об'єднання та тісної співпраці бізнесу із наукою, поширення знань в інноваційній сфері в Україні створюються різноманітні центри сприяння реалізації підприємницьких ідей. Не винятком є Житомирська область, де працює демонстраційний центр інноваційного розвитку. Основними напрямками діяльності центру є презентація науково-дослідного, інвестиційного потенціалу регіону, проведення засідань за круглим столом та семінарів на теми інвестиційно-інноваційного розвитку, ділових зустрічей з іноземними інвесторами. Аналіз розвитку малого і середнього бізнесу в Україні показує наявність проблем, які стримують подальший розвиток цього сегменту економіки (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Чинники, що заважають розвитку підприємництва

Джерело: [44]

Весь масив виявлених чинників, що негативно впливає на розвиток підприємництва, варто розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні

перешкоди пов'язані з недосконалістю регуляторного середовища. Особливе занепокоєння викликають проблеми, пов'язані з нестабільністю загальних економічних та правових умов. До таких проблем належать такі:

→ недостатній рівень роботи об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва у питаннях надання допомоги суб'єктам господарювання на початковому етапі діяльності у подоланні труднощів, пов'язаних з відсутністю достатніх знань з питань ведення бізнесу, управлінського досвіду тощо;

→ високі відсоткові ставки на банківські кредити для суб'єктів малого і середнього бізнесу;

→ відсутність стимулювання для активного впровадження суб'єктами малого і середнього підприємництва інноваційних технологій, виробництва конкурентоспроможної продукції і послуг;

→ територіальна нерівномірність розвитку малого і середнього підприємництва;

→ обмеженість довгострокового кредитування;

→ неузгодженість та протиріччя норм чинних нормативних актів у сфері дозвільної діяльності;

→ недостатній рівень ефективності роботи дозвільних центрів;

→ незначна кількість суб'єктів підприємництва розпочинає свою діяльність у виробничій сфері;

→ наявність окремих випадків недотримання контролюючими органами вимог законодавства при проведенні перевірок та втручання в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності;

→ нестабільність податкового законодавства, неналежне фінансування районних, міських програм підтримки малого підприємництва.

3-поміж проблем внутрішнього характеру найсуттєвішими є такі:

→ низький рівень середньомісячної заробітної плати у малому підприємстві;



недостатній рівень кваліфікації кадрів, які займаються підприємницькою діяльністю або бажають розпочати власну справу у бізнесі, відсутність управлінського досвіду у сфері підприємництва тощо.

Незважаючи на суттєві проблеми наразі в розвитку підприємницького середовища намітилися позитивні тенденції. Так, зокрема, упорядковано процедуру проведення перевірок суб'єктів підприємництва та зменшилась їх кількість; спрощено механізм отримання дозвільних документів; здійснено підготовку законодавчих актів у сфері дерегуляції підприємницької діяльності; створено Єдиний державний реєстр юридичних і фізичних осіб підприємців тощо.

Отже, підприємницьке середовище відіграє важливу роль не лише в розвитку економіки країни, але і у вирішенні багатьох соціально-економічних проблем. Соціальна орієнтація бізнесу передбачає створення нових робочих місць і, як наслідок, подолання безробіття; підвищення реальних доходів населення; оздоровлення демографічної ситуації; забезпечення облаштованості сільських територій на необхідному рівні. Розвиток малого та середнього підприємництва матиме непересічне значення для забезпечення сталого розвитку сільської місцевості.

Водночас, процес подальшого розвитку підприємництва відбувається з певними труднощами, що пояснюється різними причинами об'єктивного та суб'єктивного характеру. Найбільш суттєвими серед проблем є недостатній рівень роботи об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва; високі відсоткові ставки на банківські кредити для суб'єктів малого і середнього бізнесу; складність системи адміністрування податків та зборів, податкового обліку та звітності тощо. Подальші дослідження будуть спрямовані на обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сільській місцевості, зокрема впровадження бізнес-інкубатора як елемента інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності.

## 1.2. Теоретичні основи розвитку підприємства у сфері консалтингових послуг

Ринкові процеси, що протягом останнього десятиріччя суттєво змінили риси української економіки, сприяли формуванню та розвитку ринкової інфраструктури і зокрема її інформаційних елементів. У підходах до розгляду інформаційної інфраструктури науковці виділяють декілька аспектів: технологічний (застосування інформаційної техніки і технології); соціально-економічний (інформаційна сфера економіки, структура зайнятості у ній, функціонування інформаційного ринку); соціально-політичний та правовий (інформаційна політика держави) [29].

Предметом нашої уваги є економічний аспект інформаційної інфраструктури, а саме галузь виробництва інформаційних продуктів індивідуального вжитку та відповідний продуктовий ринок в Україні. Наведені вище аспекти стосуються консалтингової галузі, яка є специфічним видом інформаційного виробництва, продукти якої характеризуються індивідуальним споживним призначенням та неможливістю тиражування. Перелічені властивості консалтингових продуктів визначають конкурентну поведінку кожного учасника консалтингового бізнесу та його ринкову стратегію.

Консультація як форма зовнішнього науково-методичного та прикладного впливу набуло свого досвіду в народному господарстві колишнього СРСР у вигляді співробітництва промислових підприємств з галузевою фундаментальною наукою. Однак професійне становлення консалтингової галузі в Україні пов'язане із започаткуванням ринкових трансформацій та кампанії щодо роздержавлення власності.

Якісно нового імпульсу розвиток українського консалтингу отримав завдяки некомерційним проектам міжнародних організацій з реструктуризації вітчизняної економіки та формуванню ринкової інфраструктури. Впровадження цих проектів здійснювалося провідними міжнародними консалтинговими та аудиторськими компаніями, які також супроводжували на українському ринку своїх постійних європейських клієнтів [8].

Нині на українському ринку консалтингових продуктів діють як іноземні, так і вітчизняні компанії різного профілю. Вік галузі не перевищує 10 років і, враховуючи світовий досвід професійного консалтингу, можливо, буде передчасним робити фундаментальні висновки стосовно її довгострокового майбутнього та характеру розвитку. Однак вже сьогодні ми маємо можливість спостерігати певну динаміку попиту і пропозиції на ринку консалтингових продуктів та відстежувати каузальний зв'язок між загальноекономічними і суспільно-політичними змінами у нашій державі та трансформацією консалтингової галузі. Поточну фазу життєвого циклу галузі можна ідентифікувати як формування і розвиток, але слід визнати, що вітчизняний ринок консалтингових продуктів вже має специфічну конкурентну структуру та певні особливості стратегічної поведінки учасників.

Дослідження конкурентного середовища та визначення ступеня напруженості суперництва між консалтинговими фірмами в Україні, на наш погляд, виглядатиме більш повним і обґрунтованим при застосуванні елементів методики аналізу конкуренції в галузі, запропонованої М.Портером [42].

Відомо, що класичний структурний аналіз галузі (за М.Портером) ґрунтується на визначенні п'яти масштабних чинників конкуренції, що визначають природу змагання між учасниками галузевого ринку. Проте у випадку складних або остаточно неформованих структур доцільне більш поглиблене вивчення відмінностей стратегічної поведінки конкурентів. Таку змогу надають визначення параметрів стратегічних відмінностей фірм та розподіл галузі на стратегічні групи. Попередній аналіз консалтингової діяльності в Україні дозволяє характеризувати її як різновид асиметричної олігополії, специфіка якої полягає у наявності багатьох фірм на ринку та контролю за двома третинами її з боку невеликої групи лідерів [8]. Як було вказано вище, особливістю консалтингового продукту є його унікальність, набута завдяки адресній орієнтації на потреби споживача вже на проектній стадії виробництва. Саме такою специфікою даного виду інформаційного



продукту, обумовлена більшість параметрів, за якими відрізняються стратегії консалтингових компаній на українському ринку.

Нижче наведені найбільш суттєві з них, а саме:

репутація фірми – авторитетним транснаціональним компаніям надає ринкових переваг в Україні престижність їх послуг для клієнтів;

якість продукту – рівень якості продукту вимірюється ступенем задоволення клієнта; доступ до фінансових джерел – у пріоритетному стані перебувають фірми, що отримують цільове фінансування від батьківських компаній та впроваджують некомерційні проекти;

рівень цін – відносно висока вартість послуг окремих фірм обмежує їх споживчі сегменти;

спеціалізація – сучасний рівень розвитку вітчизняного консалтингового ринку вимагає зосередження зусиль на більш перспективних продуктах, сегментах та географічних ринках;

відносини з урядом – відсутність офіційного статусу професійного консалтингу в Україні ускладнює діяльність вільно конкурентних консалтингових фірм.

Визначені параметри характеризують відмінності стратегічної поведінки консалтингових фірм. Але найбільш повну картину стратегічного розташування фірм в галузі можна одержати шляхом структурного аналізу, який дозволяє виділити окремі стратегічні групи конкурентного середовища. За М.Портером до однієї стратегічної групи належать декілька фірм, що дотримуються однакової або подібної стратегії згідно з певними стратегічними параметрами [42].

Концепція стратегічних груп надає змогу визначити конкурентні позиції компаній-суперників за допомогою карти стратегічних груп, що, в свою чергу, є ефективним інструментом аналізу галузі в цілому та її окремих суб'єктів.

Зокрема зручність дослідження методом складання карти стратегічних груп очевидна для галузей з недосконалою конкуренцією, до яких належить консалтингова галузь.

Суб'єкти консалтингу в Україні відрізняються за конкурентними характеристиками, які можуть бути використані як змінні при побудові двовірної карти стратегічних груп. У результаті застосування декількох пар характеристик нами були отримані карти стратегічних груп, що дозволяють визначити розташування консалтингових фірм у стратегічному просторі.

З Додаток А, рис. 1. (а, б, в) видно, що різні аналітичні підходи дозволили виділити три стратегічні групи у консалтинговій діяльності України:

група А – великі міжнародні консалтингові та аудиторські компанії;

група В – провідні консалтингові фірми українського походження;

група С – діючі спеціалізовані українські консалтингові фірми

Як вже згадувалося, компанії групи А започаткували свою діяльність в Україні слідом за власними постійними клієнтами – великими промисловими міжнародними корпораціями [46].

Очевидно, що переважна кількість послуг на цьому споживчому сегменті належить ринковим дослідженням, аудиту, розвитку бізнес-процесів, консолідації фінансової звітності тощо (табл.) Окрім консалтингового супроводу власних світових клієнтів, фірми групи А задіяні у реалізації численних програм технічної допомоги українським підприємствам і некомерційних проєктах. Останні фінансуються міжнародними організаціями, наприклад, TACIS (фондом технічної допомоги країнам СНД), Європейським банком реконструкції та розвитку, Світовим банком, Міжнародною фінансовою корпорацією, USAID (Агенцією США з міжнародного розвитку) та спрямовані на реорганізацію української економіки та розвиток ринкових відносин. Представництва провідних консалтингових компаній здійснюють також співробітництво з державними структурами та органами державного управління з питань оподаткування, бюджетного регулювання, галузевого розвитку тощо.

У зв'язку зі специфікою споживчого сегмента компаній групи А найбільша питома вага у їх загальних продажах належить інвестиційному консалтингу та ринковим дослідженням. Ці продукти користуються попитом у

компаній-інвесторів, що опановують вітчизняний ринок. Власне управлінський консалтинг викликає інтерес переважно як супровід інвестиційного консалтингу. Серед українських клієнтів групи А останнім часом набувають популярності продукти з організації маркетингу та розширення бізнесу.

Принципові відмінності у ринковій поведінці фірм групи А пов'язані з наявністю ключових бар'єрів мобільності, що покликані, на думку М.Портера, захищати фірми стратегічної групи від проникнення конкурентів та перешкоджати переміщенню фірм усередині галузі від одного стратегічного становища до іншого [42].

Найвищими в українській консалтинговій галузі є бар'єри мобільності групи А, до яких належать:

обмеженість споживчого сегмента (впровадження спеціальних макро- і мезопроєктів на замовлення інвесторів);

імідж високої якості продуктів;

доступ до фінансових та інформаційних ресурсів;

ділова репутація і престиж фірми.

Перелічені ключові бар'єри захищають консалтингові фірми групи А від ймовірної зміни становища в галузі та роблять їх практично недоступними для конкурентного змагання. Привілейоване ринкове положення іноземних компаній пов'язане з необмеженістю фінансових ресурсів, іміджем високої якості продукту та престижністю послуг фірм зі світовим ім'ям. Ці чинники створюють відомі стратегічні переваги групи А порівняно з незалежними конкурентами.

Деяко відокремлене положення лідерської групи, яка має досить стабільне положення, не сприяє, на нашу думку, появі фірм, які за своїм граничним положенням можуть претендувати на проникнення в групу А (за винятком провідних іноземних консалтингових компаній, що досі не мають представництв в Україні, наприклад Mc Kiensey & Co, Bain & Co та ін.).

Цей факт свідчить про певні стратегічні наміри групи А, які мають полягати в утриманні своїх пріоритетних ринкових позицій та фінансових

переваг з орієнтацією на обслуговування провідних міжнародних та лідируючих українських клієнтів. Діаграми, наведені на рис. 1.2 (а, б, в) свідчать, що група А не прагне здійснювати найближчим часом стратегічних демаршів у будь-якому напрямку.

Таблиця 1.2  
Пропозиція консалтингових продуктів на ринку України

Стратегічні групи	Асортимент	Клієнти (замовники)
<i>група А</i> Міжнародні аудиторські консалтингові та компанії (Roland Berger & Partners, Dr. Wiesehuber & Partners, Pricewaterhouse Coopers, Robertson & Blums Corporation, Deloitte & Touche, Arthur Andersen та ін.)	проекти технічної допомоги реструктуризації підприємств глобальні проекти економіки інвестиційний консалтинг міжнародний аудит опанування ринку та розвиток бізнесу управлінський консалтинг	міжнародні фінансові організації (TACIS, USAID, Світовий банк) державного управління транснаціональні компанії великі українські підприємства
<i>група В</i> Великі українські консалтингові компанії (Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств, Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континентконсалтинг)	маркетингові дослідження технічні проекти фінансовий консалтинг реструктуризація підприємств тренінг персоналу розвиток бізнес-процесів післяприватизаційна підтримка	великі та середні українські підприємства (державні та комерційні) представництва іноземних компаній
<i>група С</i> Дрібні українські консалтингові фірми	ринкові дослідження оцінка майна юридичний консалтинг податковий та бухгалтерський консалтинг спеціалізоване галузеве консультування	суб'єкти малого та середнього бізнесу галузеві підприємства

Джерело: [49]

Досліджене нами стратегічне положення групи провідних консалтингових підприємств відповідає короткостроковому періоду, загальною тенденцією якого є розвиток ринкових відносин взагалі та поступова трансформація галузі зокрема. Вказана тенденція має вплинути на ринкову поведінку кожної названої стратегічної групи.

По-перше, споживче відокремлення групи А має змінитися завдяки зменшенню ролі донорських проектів у загальних продажах консалтингу.

Досвід країн Східної Європи свідчить про те, що некомерційні проекти технічної і управлінської допомоги є цілком набуттям перехідного періоду [43].

Поступове налагодження ринкової ситуації у деяких з цих країн спричинило згорання спонсорських програм міжнародних фінансових організацій. Проголошена Україною політика інтеграції до європейського інформаційного суспільства дозволяє сподіватися на аналогічне розгортання подій у нашій країні. По-друге, група А як об'єднання фірм-лідерів, має поповнюватися українськими консалтинговими компаніями, чий досвід дозволить мати перевагу над конкурентами.

На нашу думку, вказані довгострокові тенденції можуть також змінити ключові бар'єри мобільності групи А завдяки розширенню споживчого сегмента цих компаній за рахунок перспективної здатності українських клієнтів користуватися їх послугами. Однак у цілому при збереженні олігопольної галузевої структури конкуренції група А має залишити за собою лідируючу позицію та зберегти здатність відокремлюватися згідно з показниками якості, ціни і престижу.

Українські консалтингові фірми групи В виникли та отримали свого рівня розвитку на базі процесу приватизації, який було започатковано у 90-ті роки. За дослідженнями Асоціації консультантських фірм в Україні "Укрконсалтинг" вказані підприємства розпочинали свою діяльність з надання комплексних послуг з приватизації щодо питань управління, законодавства, оподаткування тощо [21].

З таблиці видно, що основними клієнтами групи В є великі та середні українські промислові та інші підприємства, що відчувають певні труднощі у галузі стратегічної поведінки на ринку. До цієї ж когорти належать провідні українські аудиторські компанії, що обслуговують вітчизняних клієнтів. Дані таблиці свідчать про досить обмежений асортимент консалтингових продуктів групи В. Це пояснюється неформованістю свідомого попиту на консалтинг серед українських менеджерів та відсутністю суспільного статусу виробництва консалтингових продуктів як бізнесу.

Фірми групи В не в змозі конкурувати з іноземними компаніями як у галузі якості продуктів, так і ділової репутації або рівню сервісу. Звичайно, що ціни на продукти компаній групи В значно нижчі, ніж компаній групи А, а утримання на ринку цілком залежить від власних стратегічних зусиль компанії.

Аналіз ключових бар'єрів мобільності стратегічної групи В призводить до висновку, що їх рівень є нижчим у порівнянні з відповідним рівнем захисту групи А. До вказаних бар'єрів групи В слід віднести:

відсутність офіційної процедури сертифікації консультантів-професіоналів;

несформованість суспільного попиту на вітчизняні консалтингові продукти;

підвищену фінансову ризикованість консалтингу як бізнесу в Україні.

Перелічені бар'єри мобільності обумовлюють наявність деяких переваг вітчизняних консалтингових підприємств “першої хвилі” відносно нещодавно створених фірм локальної спеціалізації.

Потенційними кандидатами на проникнення до стратегічної групи В є українські підприємства, що спеціалізуються на виробництві інформаційних

продуктів індивідуального вжитку або займаються консалтингом як супутнім

видом діяльності. Стосовно останньої групи підприємств слід зауважити, що вона має певні перспективи на ринку консалтингових продуктів. До неї належать відділи бізнес-консультування банківських та фінансових структур,

провідних інжинірингових фірм, консультаційні підрозділи підприємств-виробників обчислювальної техніки та комунікаційного обладнання. На

користь тенденції позиціонування вказаних структур на ринку інформаційних продуктів індивідуального призначення свідчать результати дослідження

Асоціації “Укрконсалтинг” (у відсотках до загальної кількості консультаційних фірм):

професійні консалтингові фірми.....

42;

фірми, у загальному обсязі продажів яких консалтинг займає 80 %.....

30;

комерційні організації, що мають відділи консультування.....

28.

З наведених даних [21] видно, що на долю непрофільних інформаційних виробників припадає майже третина (28 %) загального обсягу ринкової пропозиції. Вочевидь, що консалтингове виробництво не є основним напрямком стратегічного планування цих підприємств, але на окремих продуктових сегментах вони являють відому конкурентну силу.

Основними напрямками стратегічного руху групи В є підвищення якості продуктів та зосередження зусиль на формуванні ділової репутації фірми серед клієнтів та попиту на власні продукти (див. рис. 1 а, б). Слід також відмітити, що на сучасному етапі розвитку консалтингової галузі для вітчизняних фірм суттєвою підтримкою є участь у технічних проектах іноземних фінансових організацій. У короткостроковому періоді прагнення до співробітництва в аналогічних проектах допомагає утримати українським консалтинговим фірмам свої фінансові та галузеві позиції (рис. 1 б), про що свідчить частка технічних донорських проектів (80 %) у структурі гонорарів українських консалтингових підприємств [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Вплив вказаних вище тенденцій довгострокового розвитку консалтингової галузі група В відчуватиме у вигляді:

становлення та підвищення свідомого попиту українських підприємств на інформаційно-консалтингові продукти вітчизняного виробництва;

підвищення якості консалтингових продуктів групи В;  
розширення асортименту групи В; скорочення стратегічної відстані між іноземними фірмами та провідними українськими;

реструктуризація галузі за рахунок зайняття провідними українськими фірмами позиції лідера поруч із іноземними компаніями (переваги вітчизняного досвіду над іноземним авторитетом).

До стратегічної групи С ми віднесли українські консалтингові фірми з початково визначеною спеціалізацією діяльності, що виникли протягом останніх декількох років. До них належать дрібні маркетингові, юридично-консультаційні, аудиторські фірми, а також організації, що здійснюють консультування обмеженого споживчого сегмента (наприклад, за певними напрямками або галузями – приватизація земельних ділянок, консультування агропромислових підприємств та ін.). Кількість фірм групи С досить велика (65 % від загальної кількості учасників консалтингового ринку) і, незважаючи на незначну конкурентну загрозу з боку цих підприємств, вони займають певну ринкову нішу [21].

Бар'єри мобільності групи С досить низькі. Перш за все, це пов'язано з особливостями чинного законодавства. За умов відсутності нормативного порядку ліцензування і сертифікації консалтингової діяльності в Україні існує блок законодавчих актів, які регулюють окремі види консалтингу (аудит, оцінка майна, приватизація, юридичне консультування тощо). Це дозволяє дрібним фірмам позиціонуватися на ринку окремого продукту та утримувати свої позиції. Завдяки відносно низьким бар'єрам проникнення в групу С її учасники мають змогу для досить вільної конкуренції.

Стратегічна група С орієнтована на обслуговування певного споживчого сегмента (див. табл.), що значно послаблює її вплив на інші групи галузі. Імідж порівняно невисокої якості продуктів групи С не дозволяє здійснювати цим фірмам за інших рівних умов принципові стратегічні зрушення. Проте за наявності певного ресурсного та професійного потенціалу окремі фірми можуть отримати перспективи у розширенні спеціалізації та захопленні нових ринків. Стратегічна відстань між цими фірмами і групою В у цьому випадку має скоротитися (див. рис. 1).

Проведений аналіз структури конкуренції консалтингової галузі в Україні дозволяє зробити висновок про невисокий рівень суперництва між консалтинговими фірмами.



Консалтингова галузь складається з трьох стратегічних груп, які відрізняються своєю ринковою поведінкою та довгостроковою перспективою функціонування. Кожна з груп має окремі споживчі ринки, тому боротьба за клієнтів відбувається лише всередині груп та сприймається як прояв поліполістичного образу дій близьких конкурентів.

Розміри груп та розподіл ринкових часток між ними дозволяють ідентифікувати консалтингову галузь в цілому як асиметричну олігополістичну структуру, де дві третини продажів належать невеликій групі лідерів, а решту ринкового обсягу розподілено між численними середніми та дрібними фірмами.

Група лідерів займає депо відокремлене положення за показниками якості продуктів, ціною, престижністю послуг та сегментної орієнтації. Суттєва стратегічна відстань між групою А (див. рис. 1) та іншими учасниками свідчить про принципові відмінності її стратегії, яка полягає у закріпленні ринкових позицій та орієнтації на успішних клієнтів. У зв'язку з цим вплив групи А на інші групи можна вважати незначним в силу неспівставності стратегічних інтересів.

Поглиблена диференціація консалтингових продуктів, досягнута завдяки стратегії кожної з груп, призводить до відмінних прихильностей споживачів до марки продуктів певних консалтингових фірм, що значно послаблює напруженість конкурентного змагання в галузі. Окрім того, як було зазначено вище, попит на консалтингові продукти в Україні неформований, має місце соціальне несприйняття потенційними споживачами консалтингу як професії та бізнесу.

Всі перелічені фактори дозволяють припустити, що сучасна стадія розвитку українського консалтингу є перехідною, і подальші перспективи формування галузі цілком залежатимуть від процесу стабілізації ринкових відносин в Україні в цілому. Однак зважаючи на те, що ринкові перетворення все більше приймають риси незворотнього процесу, можна вважати, що основними тенденціями розвитку галузі є такі:

✓ зміна суспільного інформаційного менталітету та формування

✓ свідомого попиту на консалтингові продукти;

✓ збільшення долі українських консалтингових фірм у загальних продажах галузі;

✓ підвищення платоспроможності українських споживачів та поява в них можливості користуватися послугами провідних компаній;

✓ позбавлення конкурентної боротьби за рахунок зниження бар'єрів мобільності стратегічної групи іноземних компаній та проникнення в галузь нових учасників.

У цілому розвиток консалтингової галузі в Україні може отримати конструктивного напрямку лише в контексті системних перетворень, спрямованих на формування національної інформаційної доктрини та інформаційної культури, властивих для цивілізованої держави.

### **1.3. Методологія оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній**

Ефективність є, з одного боку, метою підприємницької діяльності в будь-якій галузі економіки, з іншого – конкурентною перевагою та чинником сталого розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів та загроз глобального та локального рівнів. У теперішній час ефективність суб'єктів бізнес-консалтингу не визначено як спеціальний предмет теоретичних та прикладних досліджень, що істотно обмежує можливості як комплексного оцінювання результативності консалтингової діяльності, так і розроблення заходів і програм, спрямованих на забезпечення її необхідного рівня та підвищення, що є важливою умовою конкурентоспроможності консалтингового бізнесу.

Дослідження ефективності консалтингового бізнесу та показників її оцінки повинно охоплювати такі взаємопов'язані рівні:

– категоріальний – визначення змісту поняття «ефективність бізнес-консалтингу» як економічної категорії;

– концептуальний – обґрунтування теоретичних підходів до визначення показників оцінки ефективності консалтингової діяльності; – мікроекономічний – розкриття теоретичних основ системи показників ефективності суб'єктів консалтингового бізнесу;

– наноекономічний – визначення показників ефективності діяльності консультантів як головної продуктивної сили бізнес-консалтингу

Дослідження ефективності бізнес-консалтингу на категоріальному рівні, по-перше, спирається на модель «ресурси (витрати) – результати».

Ефективність – узагальнювальний показник позитивної результативної діяльності, здатність приносити корисний ефект [1, с. 141, 142].

У сфері бізнес-консалтингу «на вході» – ресурси консалтингової діяльності, з яких провідними є ресурси інтелектуальні, «на виході» – результати, які досягаються консультантами та клієнтами в консалтинговому процесі. Таким чином,

ефективність бізнес-консалтингу характеризується співвідношенням результатів і ресурсів (витрат) консалтингової діяльності. По-друге, при визначенні поняття ефективності консалтингової діяльності важливо враховувати багатоаспектність її змісту, що зумовлено багатовекторністю

бізнес-консалтингу – професійної діяльності зі здійснення консультування в різних формах, підприємництва, обслуговування (сервісу), комунікаційного процесу та певних соціальних функцій.

З огляду на це розкриття змісту поняття ефективності бізнес-консалтингу за моделлю «ресурси (витрати) – результати» повинно базуватися на системному підході до визначення бізнес-консалтингу, що передбачає аналіз:

1) професійних, підприємницьких, сервісних та соціальних результатів консалтингової діяльності та витрат на їхнє досягнення – це векторна ефективність бізнес-консалтингу;

2) загального результату консалтингової діяльності та витрат на його досягнення – це загальна ефективність бізнес-консалтингу. Слід підкреслити, що загальна ефективність бізнес-консалтингу не є сумою його векторних ефективностей, це їхня структурована єдність, що характеризується

взаємозв'язками, взаємозалежністю, певним рівнем (високий, середній, низький) та характером (позитивний, негативний) їхнього впливу на загальний результат консалтингової діяльності. Загальна ефективність бізнес-консалтингу характеризується синергетичним ефектом його багатовекторності. При цьому можливим може бути як позитивний, так і негативний синергетичний ефект, що залежить від векторної ефективності бізнес-консалтингу.

Таким чином, оцінку ефективності бізнес-консалтингу повинно бути спрямовано на визначення синергетичного ефекту його багатовекторності. На концептуальному рівні методологічною основою дослідження повинен бути

багатовекторний підхід до визначення ефективності бізнес-консалтингу, оскільки ресурси та результати професійної діяльності, бізнесу, консалтингового обслуговування, здійснення соціальних функцій, хоча і поєднуються в єдиному консалтинговому циклі, мають істотні відмінності.

Ресурси професійної діяльності консультантів – це їхні знання, навички, уміння, що застосовуються у процесі консультування, база знань консалтингової фірми як накопичені кодифіковані (формалізовані) знання та інформація, що в сукупності формують інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу. Його формування потребує певних витрат як консультантів, так і

консалтингової фірми шляхом здійснення інвестицій у його накопичення та оновлення відповідно до сучасних вимог щодо ефективного професійного консультування. Результати професійної діяльності – це інтелектуальні продукти консультантів у формі професійних порад, висновків, рекомендацій, проєктів тощо, змістом яких є спеціальні знання та інформація, необхідні для розв'язання проблем клієнтів бізнес-консалтингу. Цей інтелектуальний продукт може набувати ознак інноваційного продукту, якщо його зміст складають певні новаторські пропозиції консультантів.

Професійний результат бізнес-консалтингу у формі інтелектуальних продуктів консультантів залежно від дій клієнта може:

1) трансформуватися у клієнтський результат, якщо рекомендації консультанта позитивно оцінені, засвоєні та впроваджені клієнтом у його бізнес-практику;

2) не перетворитися на клієнтський результат, якщо консультація не задовольнила клієнта і він нею не скористався. Це може призвести до втрати довіри клієнта, його лояльного ставлення до консультанта та консалтингової фірми.

Таким чином, дійсним професійним результатом бізнес-консалтингу слід вважати інтелектуальний продукт консультанта, який отримав позитивну оцінку клієнта та практичне впровадження. Важливо підкреслити, що клієнтський результат професійної діяльності консультантів безпосередньо залежить від здатності клієнтів оволодіти переданими їм у процесі консультування знаннями та інформацією та впровадити рекомендації консультанта, не перекручуючи їхнього змісту. Підсумовуючи, слід підкреслити, що векторна ефективність бізнесконсалтингу як професійної діяльності консультантів (професійна ефективність) характеризується співвідношенням інтелектуальних продуктів консультантів (порад, рекомендацій, проєктів), позитивно оцінених та впроваджених у клієнтську практику, та витрат консалтингової фірми на формування та накопичення та оновлення бази знань консультаційної діяльності, формування та накопичення інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу, що інтегрує людський капітал співробітників (насамперед консультантів) та структурний інтелектуальний капітал консалтингової фірми.

Визначення векторної ефективності бізнес-консалтингу як підприємницької діяльності (бізнес-ефективності) базується на аналізі співвідношення результатів консалтингового бізнесу та витрат ресурсів на їхнє досягнення. Ресурси консалтингового бізнесу формують економічний потенціал його суб'єктів, у складі якого виробничий, ринковий, кадровий, фінансовий, знаннєвий та інші потенціали консалтингової діяльності. Результати їхнього використання в консалтинговому бізнесі характеризують

майновий і фінансовий стан консалтингових фірм та їхні зміни за певний період. Таким чином, векторна ефективність бізнес-консалтингу як підприємницької діяльності (бізнес-ефективність) характеризується співвідношенням фінансово-економічних результатів та витрат ресурсів суб'єктів консалтингового бізнесу. Векторна ефективність бізнес-консалтингу як сервісної діяльності у сфері інтелектуальних послуг (сервіс-ефективність) характеризується певним рівнем консалтингового обслуговування клієнтів, яке інтегрує ресурси та результати професійного і підприємницького векторів консалтингової діяльності.

Слід підкреслити, що при визначенні результатів і витрат консалтингового обслуговування важливо визначити:

1) загальні для професійного і підприємницького векторів бізнес-консалтингу витрати та результати;

2) такі їх види, що відображають специфіку сервісного вектора бізнес-консалтингу, його клієнтоцентричність, а саме: а) специфічні результати сервісної діяльності – лояльність клієнтів, їхній позитивний довід, мережу постійних клієнтів, її розвиток; б) специфічні витрати, пов'язані з формуванням ефективних консультант-клієнтських відносин, мереж комунікацій та співпраці.

Їхнє співвідношення характеризує сервіс-ефективність бізнес-консалтингу як певний рівень його клієнтоцентричності – націленості на визначення та якісне задоволення потреб клієнтів у професійній допомозі з розв'язання проблем бізнесу.

Отже, векторна ефективність бізнес-консалтингу як консалтингового обслуговування клієнтів (сервіс-ефективність), по-перше, інтегрує результати та витрати, співвідношення яких визначає рівні професійної та бізнес-ефективності консалтингової діяльності; по-друге, характеризується специфічними результатами сервісної діяльності у сфері бізнес-консалтингу та витратами на її здійснення, співвідношення яких є основою визначення рівня клієнтоцентричності суб'єктів консалтингової діяльності та ефективності заходів, спрямованих на його досягнення.

При обґрунтуванні концептуальних засад ефективності бізнес-консалтингу важливо визначити її соціальний вектор. Соціальна ефективність бізнесконсалтингу характеризується віддачою витрат його суб'єктів, пов'язаних з реалізацією їхніх соціальних функцій, здійсненням програм соціальної відповідальності бізнесу. Соціальний вектор є важливою складовою загальної ефективності бізнес-консалтингу, який повинен знайти відображення в системі її показників. Важливо підкреслити, що професійна, бізнес- та сервіс-ефективність бізнес-консалтингу визначають можливості та здатності консалтингових фірм до здійснення ефективних соціальних програм:

- 1) внутрішніх, спрямованих на розвиток персоналу, його навчання, створення належних умов праці тощо;
- 2) зовнішніх, орієнтованих на розв'язання проблем соціального розвитку регіону, країни. У свою чергу, соціальна ефективність є чинником мотивації персоналу до продуктивної праці, формування гармонійних відносин із громадськістю, забезпечення високої репутації консалтингової фірми, запобігання трудовим конфліктам, що безпосередньо впливає на загальну ефективність бізнес-консалтингу та її векторні складові.

Актуальність і важливість забезпечення соціальної ефективності бізнес-консалтингу визначаються також вимогами професійних спільнот консультантів щодо дотримання його суб'єктами соціально-етичних норм консалтингової діяльності. Таким чином, соціальна ефективність бізнес-консалтингу є важливим вектором його загальної ефективності, який характеризується результативністю реалізації суб'єктами консалтингового бізнесу соціальних функцій.

Важливо підкреслити, що аналіз загальної та векторної ефективності бізнес-консалтингу повинен не тільки базуватися на визначенні фінансово-економічних витрат та результатів господарської діяльності його суб'єктів, а й урахувати ті результати та витрати, які не мають вартісної (грошової) оцінки. Це зумовлює необхідність розроблення та використання фінансових (економічних) і нефінансових показників ефективності бізнес-консалтингу.

Мікроекономічний рівень дослідження ефективності бізнес-консалтингу пов'язано з обґрунтуванням на основі висновків її категоріального та концептуального аналізу системи показників ефективності суб'єктів консалтингового бізнесу. Слід підкреслити, що обґрунтування системи показників загальної та векторної ефективності бізнес-консалтингу, теоретичні та прикладні аспекти якої є предметом цього дослідження, базується на концептуальних підходах збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)) та системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators (KPI)).

У сучасний період у закордонних компаніях активно застосовується, а в Україні впроваджується на підприємствах, насамперед на тих, що є іноземними чи з іноземною інвестицією, BSC, концепція якої була розроблена відомими представниками американської школи стратегічного менеджменту Р. Капланом і Д. Нортоном у 90-ті роки XX століття [3]. BSC включає фінансову, клієнтську, бізнес-процесну (внутрішні бізнес-процеси та структури) та кадрову (навчання та розвиток персоналу) складові, цілі та завдання яких відображаються фінансовими і нефінансовими показниками, які є дієвими інструментами стратегічного менеджменту.

За визначенням Л. Шевченко (L. Shevchenko), причинно-наслідкові зв'язки в BSC пояснюються так: якщо у нас є професійні співробітники (перспектива навчання та зростання персоналу), які надають якісні послуги (перспектива внутрішніх процесів), то у нас будуть задоволені клієнти (перспектива клієнтів), які забезпечать нам високу норму прибутку (перспектива фінансів) [15, с. 209].

У теперішній час широко застосовується система KPI, показники якої – це критичні (ключові) фінансові та нефінансові показники, що в сукупності розкривають рух підприємства до запланованого результату бізнесу.

В їхньому складі:

- 1) кількісні та якісні показники ресурсів підприємства (вхідні дані);



2) показники результату здійснення окремих бізнес-процесів, діяльності підрозділів підприємства тощо;

3) показники результатів (проміжних та кінцевих) господарської діяльності підприємства в цілому. Показники КРІ поділяються на цільові, що є інструментами визначення ступеня наближеності підприємства до поставленої мети, та процесні, що дозволяють оцінити ефективність певних бізнес-процесів на підприємстві [4; 25;31].

Система КРІ застосовується для оцінки ефективності підприємства, його підрозділів та співробітників.

Система показників ефективності бізнес-консалтингу (СПЕБК), обґрунтування теоретичних основ якої є метою цього дослідження, включає:

1) векторні складові: професійна, бізнес-сервіс-, соціальна ефективність. Вектори ефективності є взаємопов'язаними, від рівня кожного з них залежить результативність інших векторів бізнес-консалтингу та консалтингової фірми як цілісної господарської системи;

2) фінансові та нефінансові показники відповідно до вектора ефективності бізнес-консалтингу;

3) структурні показники ефективності складових певного вектора бізнесконсалтингу; інтегровані показники векторної ефективності, що узагальнюють структурні показники; інтегровані показники загальної ефективності як результуючої векторних показників (інтегрованих та структурних);

4) загальні (консалтингова фірма), структурно-процесні (підрозділи консалтингової фірми, консалтингові практики тощо) показники та показники ефективності персоналу, зокрема консультантів.

Таблиця 1.3. Основні показники СПЕБК

Вектори ефективності бізнесконсалтингу	Показники ефективності	
	Фінансові показники	Нефінансові показники
Професійна ефективність	Чистий дохід на одного консультанта фірми (показник професіоналізму консалтингу); інтелектуальна рента консалтингової фірми;	Професійна репутація консультантів та консалтингової фірми, про рівень якої свідчать дипломи, сертифікати, свідоцтва, нагороди, участь у професійних організаціях різного рівня, позитивні публікації в засобах масової

	інтелектуальний ефект масштабу: віддача витрат консалтингової фірми на формування бази знань та освітні заходи (чистий дохід на 1 грн інвестицій в інтелектуальний капітал)	інформації, наукові публікації співробітників, їхня участь у конференціях, професіональні рейтинги та ін. Показник клієнтського результату бізнес-консалтингу – кількість упроваджених клієнтами інтелектуальних продуктів (порад, проєктів) консультантів у бізнес-практику. Розвиток систем управління знаннями та корпоративної освіти
Бізнесефективність	Рентабельність консалтингової фірми та окремих видів консалтингових послуг; показники майнового та фінансового стану консалтингової фірми, співвідношення чистого прибутку та чистого доходу консалтингової фірми, вартість бізнесу	Частка консалтингової фірми на ринку консалтингових послуг (міста, регіону тощо). Показники конкурентоспроможності послуг консалтингової фірми. Показники мережі консалтингового бізнесу: наявність філій, у тому числі в інших країнах, включення до міжнародних мереж консалтингових фірм тощо
Ефективність консалтингового обслуговування – сервісефективність	Чистий дохід консалтингової фірми на одного клієнта; віддача витрат на маркетинг (чистий дохід на 1 грн витрат на маркетингові заходи)	Частки інноваційних та стандартних послуг у продуктовому портфелі. Кількість клієнтів загалом та постійних клієнтів зокрема, репутація клієнтів. Середні витрати часу на задіяння одного клієнта. Середні витрати часу на обслуговування одного клієнта. Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score (NPS)) <sup>1</sup> , індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index (CSI)) <sup>2</sup> . Показники омніканальності обслуговування клієнтів: кількість каналів відносин консалтингової фірми (консультантів) з клієнтами, їхні види, у тому числі використання онлайн-каналів консультування. Показники клієнтського досвіду (відгуки клієнтів, повторні звернення до консалтингової фірми, результати підогенерації, програм лояльності та ін.)
Соціальна ефективність	Частка заохочувальних та компенсаційних виплат співробітникам за ініціативою консалтингової фірми (оплата навчання, мобільного зв'язку, лікування тощо) в її витратах на персонал, розмір благодійних внесків консалтингової фірми, фінансування соціальних програм міста, регіону, країни тощо	Кількість годин за певний період (рік, місяць), витрачених співробітниками консалтингової фірми на надання консалтингових послуг про-бано; участь у благодійних заходах, здійснення соціальних програм, показники задоволеності працівників консалтингової фірми (Корнельський трудовий індекс (JDI))

Джерело: [1].

Основні показники СПЕБК відповідно до векторів ефективності відображено в табл. 1.3.

У сучасний період консалтингові фірми, як правило, не застосовують системного підходу до оцінки їхньої діяльності, на практиці використовуються тільки окремі показники ефективності. У табл. 1.4 відображено основні показники, які застосовуються для оцінки юридичних фірм у рейтингу «ТОП-50 юридичних фірм України».

Таблиця 1.4

Показники оцінки діяльності юридичних фірм (ТОП-50 юридичних фірм України, 2020 рік)

Показники	Показники
Векторна ефективність Професійна ефективність	Фінансовий показник: дохід на одного юриста. Наприклад, у рейтингу фінансової ефективності юридичних фірм України за 2020 рік перше місце належить юридичній компанії LEXWELL & PARTNERS – 18,1 млн грн доходу на одного юриста. Нефінансовий показник визнання юридичних фірм, який визначається за балами, отриманими претендентами в результаті голосування (у 2020 році в голосуванні брали участь 137 юридичних фірм) 1-ше місце в рейтингу – ASTERS – 355 балів; 2-ге місце – SAYENKO KHARENKO – 315 балів; 3-тє місце – BAKER MCKENZIE – 310 балів; 4-тє місце – ARZINGER – 255 балів; 5-тє місце – AEQUO – 252 бали
Бізнес-ефективність	Фінансові показники: 1) дохід за рік: LEXWELL & PARTNERS – 163,0 млн грн, AVELLUM – 91,6 млн грн, ADERHABER – 84,6 млн грн, REDCLIFFE PARTNERS – 61,3 млн грн, ASA GROUP – 48,3 млн грн; 2) найбільші публічні угоди, наприклад, супровід юридичними фірмами Aequo і Freshfields Bruckhaus Deringer реструктуризації заборгованості Фонду гарантування вкладів фізичних осіб перед Міністерством фінансів України за векселями і реформування системи гарантування вкладів шляхом імплементації Директив ЄС 2014/49 / EC і 2014/59 / EC – 5 млрд дол. США. Нефінансовий показник: кількість юристів. Наприклад, ASTERS – 139 осіб, EY – 71 осіб, ARZINGER – 64 особи, юридична група LCF – 63 особи, BAKER MCKENZIE – 57 осіб
Ефективність консалтингового обслуговування – сервісефективність	Нефінансовий показник лідери ринку за юридичними практиками – провідні юристи та юридичні фірми. Наприклад, юридична практика з банківського та фінансового права: провідні юристи – М. Харенко (Sayenko Kharenko), А. Хачатурян (Asters), С. Чорний (Baker McKenzie)

Джерело: [1].

Аналізуючи дані табл. 1.4 важливо зауважити:

1) показники доходу за рік та кількості юристів, які працюють у юридичній фірмі, демонструють не ефективність юридичного консалтингу, а відповідно його результати та трудові (інтелектуальні людські) ресурси, отже, не відповідають концептуальній моделі ефективності «ресурси (витрати) – результати»;

2) соціальна ефективність юридичного консалтингу залишається поза аналізом його ефективності, хоча цей вектор безпосередньо впливає на професійну, бізнес- та сервіс-ефективність, а його показники демонструють

рівень соціальної відповідальності юридичного бізнесу, його можливості сформувати гармонійні відносини з громадянським суспільством.

Оцінка ефективності консалтингових фірм на основі СПЕБК, по-перше, може бути ретроспективною – аналіз результативності заходів, упроваджених для її забезпечення та підвищення в минулому періоді (аналіз досвіду забезпечення ефективності бізнес-консалтингу); оперативною, якщо аналізується ефективність консалтингової фірми в поточному періоді з метою виявлення чинників, що позитивно/негативно впливають на її рівень, і розроблення заходів, необхідних для його підвищення (аналіз практики забезпечення ефективності бізнес-консалтингу); перспективною з метою прогнозування можливостей та загроз її забезпечення в майбутньому, що є основою формування стратегії ефективності консалтингової фірми (аналіз перспектив забезпечення ефективності бізнес-консалтингу).

По-друге, важливо аналізувати динаміку показників, що складають СПЕБК, з метою з'ясування тенденцій ефективності бізнес-консалтингу в певному періоді діяльності консалтингової фірми. По-третє, доцільним є визначення на основі СПЕБК інтегрованих показників оцінки векторної та загальної ефективності бізнес-консалтингу.

З цією метою важливо спиратися на такий алгоритм аналізу:

- 1) розробити балову шкалу оцінки структурних (фінансових та нефінансових) показників векторної ефективності;
- 2) визначити вагомість кожного структурного показника для оцінки векторної ефективності;
- 3) визначити інтегровані показники векторної ефективності (професійної, бізнес-сервіс-, соціальної ефективності бізнесконсалтингу);
- 4) розробити балову шкалу оцінки інтегрованих показників векторної ефективності;
- 5) визначити вагомість кожного інтегрованого показника векторної ефективності для оцінки загальної ефективності бізнесконсалтингу;

б) розрахувати інтегрований показник загальної ефективності бізнес-консалтингу. Визначення інтегрованого показника загальної ефективності консалтингової фірми можливе за такою формулою:

$$E_i = IPE \times KPE + IBE \times KBE + ICE \times KCE + ICOE \times KCOE,$$

де  $E_i$  – інтегрований показник загальної ефективності бізнес-консалтингу;

$IPE$  – інтегрований показник професійної ефективності бізнес-консалтингу;  $IBE$

– інтегрований показник бізнес-ефективності бізнес-консалтингу;  $ICE$  –

інтегрований показник сервіс-ефективності бізнес-консалтингу;  $ICOE$  –

інтегрований показник соціальної ефективності бізнес-консалтингу;  $K$  ( $PE$ ,  $BE$ ,

$CE$ ,  $COE$ ) – коефіцієнт вагомості інтегрованого векторного показника

ефективності для оцінки загальної ефективності бізнес-консалтингу.

Таким чином, на мікроекономічному рівні дослідження ефективності

бізнес-консалтингу базується на системному підході до визначення її

інтегрованих та структурних показників. Наноекономічний рівень дослідження

ефективності бізнес-консалтингу характеризується обґрунтуванням

теоретичних основ оцінки ефективності підрозділів консалтингової фірми,

певних консалтингових практик, окремих ресурсів консалтингової діяльності.

Актуальним є розроблення теоретичних підходів до визначення показників

ефективності основної продуктивної сили консалтингу – консультантів. Певні

аспекти оцінки ефективності діяльності консультантів у сфері юридичного

консалтингу були розкриті автором статті, зокрема обґрунтовано показник

віддачі інвестицій у людський капітал юристів як співвідношення валового

доходу юридичної фірми (з відрахуванням витрат на юридичний персонал) та

витрат на юридичний персонал за рік [33; 32].

Для оцінки ефективності інтелектуальної праці консультантів доцільним

є аналіз їхніх білінгвового та небілінгвового годинників, що демонструють

витрати робочого часу консультантів на обслуговування клієнтів та виконання

інших функцій, які сприяють досягненню цілей консалтингового бізнесу [28;

50]. Це такі показники:

– утилізація (utilization) – співвідношення годин, фактично врахованих (забілених) у білінговому годиннику консультанта, та годин, які консалтингова фірма планує виробити за певний період;

– реалізація (realization) – співвідношення виставлених для оплати клієнтом годин його обслуговування консультантом та забілених годин консультанта;

– грошовий збір (collection) – це сплачений клієнтом білінговий годинник консультанта;

– співвідношення грошового збору та годин, урахованих у білінговому годиннику консультанта; співвідношення грошового збору та виставлених для оплати клієнтом годин його обслуговування консультантом.

– небілінговий годинник консультанта, – кількість годин праці консультанта, спрямованої на досягнення певних цілей консалтингової фірми та виконання завдань, за які не виставляються рахунки клієнтам (інтерактивний маркетинг, неформальний маркетинг, підготовка наукових публікацій, коментарів та ін.);

– співвідношення білінгового та небілінгового годинників консультанта.

Важливо підкреслити, що, по-перше, показники ефективності інтелектуальної праці консультантів належать до структурних показників кожного вектора ефективності бізнес-консалтингу.

По-друге, оскільки саме консультанти є виробниками консалтингового продукту, інтегрований показник ефективності їхньої праці, що узагальнює структурні показники (утилізація, реалізація, грошовий збір та ін.), є показником загальної ефективності бізнесконсалтингу.

Таким чином, оцінка ефективності бізнес-консалтингу базується на його багатовекторності – це професійний (інтелектуальний) бізнес з консалтингового обслуговування суб'єктів господарювання. В її змісті інтегруються результати та витрати професійного, підприємницького, сервісного, соціального векторів консалтингової діяльності, що є підставою для висновку про необхідність оцінки загальної ефективності консалтингової фірми

як цілісної господарської системи, спрямованої на визначення синергетичного ефекту багатовекторності консалтингової діяльності, та її векторної ефективності – професійної, бізнес-, сервіс-, соціальної ефективності консалтингу. Загальна та векторні ефективності оцінюються на основі СПЕБК, показники якої є фінансовими та нефінансовими, інтегрованими та структурними.

Важливою складовою СПЕБК є показники ефективності праці консультантів, що розраховуються на основі білінгу їхнього робочого часу.

Обґрунтовані теоретичні та методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-консалтингу є основою розроблення суб'єктами бізнес-консалтингу власних

СПЕБК відповідно до видів консалтингової діяльності, стратегії, цілей, умов та можливостей консалтингового бізнесу. Упровадження СПЕБК у практику

дозволить суб'єктам бізнес-консалтингу отримати об'єктивну інформацію щодо їхньої загальної та векторної ефективності, можливостей та обмежень їхнього

підвищення, розробити стратегію та поточні заходи оптимізації консалтингового процесу, використання потенціалу консалтингового бізнесу,

його конкурентоспроможності, системи оплати інтелектуальної праці консультантів, ціноутворення на консалтингові послуги.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 2.1. Аналіз конкурентного середовища в Україні

Консалтинг як специфічний вид діяльності сформувався на початку ХХ ст., що було зумовлено потребою освоєння нових знань та компетенцій відповідно до вимог технологічного процесу. Консалтинг являє собою індивідуальну підприємницьку діяльність, основою якої є комунікаційний процес передачі знань від консультанта до замовника послуг. Базова передумова консалтингу – необхідність підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів не тільки під час кризових явищ, а й у фазі зростання. В Україні перші консалтингові підприємства почали функціонувати у 90-х роках одночасно з відкриттям відомими міжнародними компаніями своїх представництв.

Спектр консалтингових послуг, що пропонується на національному ринку, включає: ІТ-консалтинг, фінансовий, юридичний та маркетинговий консалтинг, оціночну діяльність, управлінський та виробничий консалтинг, інші види. У нинішній період консалтинг як особлива послуга активно розвивається та має значний потенціал для подальшого зростання, що зумовлено, насамперед, застосуванням ІТ-технологій.

На ринку консалтингових послуг в Україні домінують великі міжнародні компанії (т. зв. «велика четвірка»: Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, а також McKinsey та Boston Consulting Group) та близько 300 найбільших національних підприємств, які надають виключно консалтингові послуги. При цьому лідери консалтингу надають перевагу або комплексу універсальних послуг, або їхнім пріоритетом є вузька спеціалізація. Усього в Україні функціонує близько 5 тис. консалтингових компаній, які суттєво диференційовані за обсягами ринкової частки, кількістю працюючих, сукупністю додаткових сервісів. Орієнтовно 87% консалтингових послуг, що надаються в Україні, сконцентровано в м. Києві [19, с. 57], оскільки фактично майже всі представництва іноземних консалтингових компаній та центр-офіси основних національних підприємств зосереджені в столичному регіоні.



Водночас, за даними досліджень ЄБРР, 72% середніх та малих підприємств не користуються консультаційними послугами, оскільки 50% із них вважають, що не потребують сторонньої допомоги, а інші не мають для цього фінансової можливості [38, с. 25]. Офіційної релевантної статистики стосовно ринку консалтингу в Україні з елементами деталізації не існує. Це пояснюється тим, що консалтинг як окремий вид діяльності у КВЕД не виділяється.

Державною службою статистики консалтинг рекомендовано відносити у звітності до діяльності у сфері права, бухгалтерського обліку та інжинірингу, а також до надання послуг підприємцям. Окрім того, значна частка консалтингових послуг в Україні функціонує у тіньовій сфері, що є національною специфічною ознакою. На рис. 2.1 наведено дані обсягу ринку консалтингу в Україні, ґрунтуючись на дослідженнях групи «Астарта-Таніт» (на замовлення ЄБРР) та розраховані фахівцями-емпіриками [34;36].

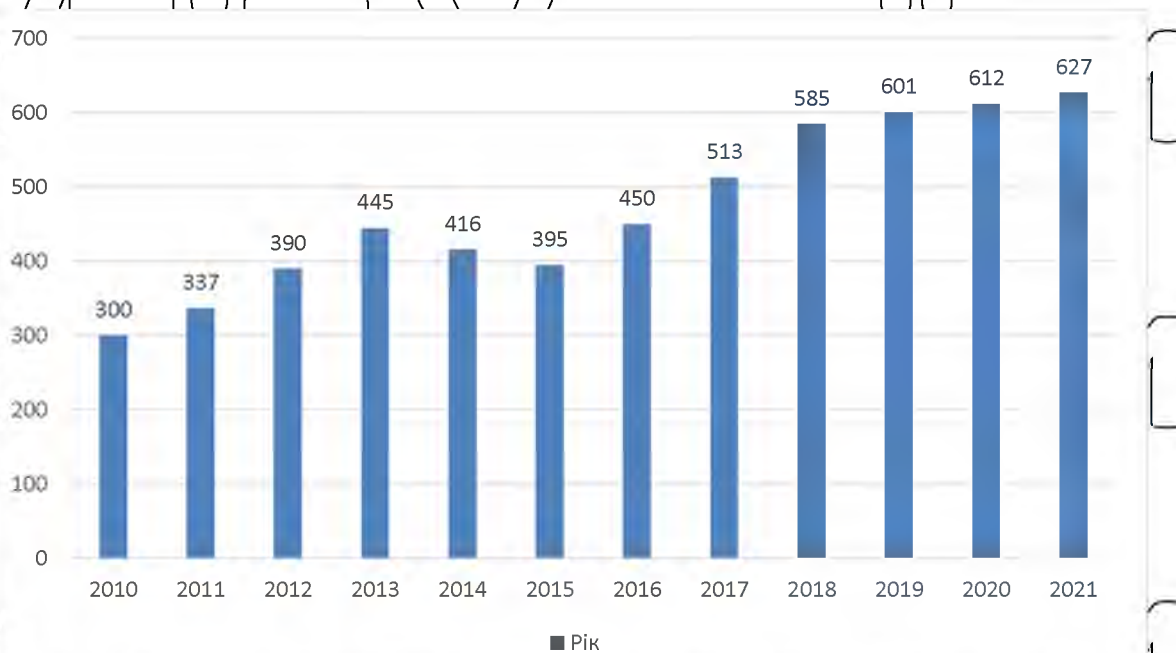


Рис. 2.1. Довоєнний обсяг ринку консалтингу в Україні

Ретроспективні показники за 2018–2021 рр. отримано методом екстраполяції на основі середньорічних темпів зростання посткризової фази 2010–2013 рр. Із діаграми (рис.2.1) видно, що один із чіткових показників

місткості національного ринку консалтингу зафіксований у 2017 р. – 513 млн дол.; водночас у 2018 р. обсяги наданих консультативних послуг в Україні перевищили попередній максимальний рівень, досягнувши значення 585 млн дол.

Фактично варто констатувати, що розвиток консалтингового сегмента національного ринку послуг розвивається відповідно до трендів зміни основних макроекономічних показників держави та водночас є відносно нестійким.

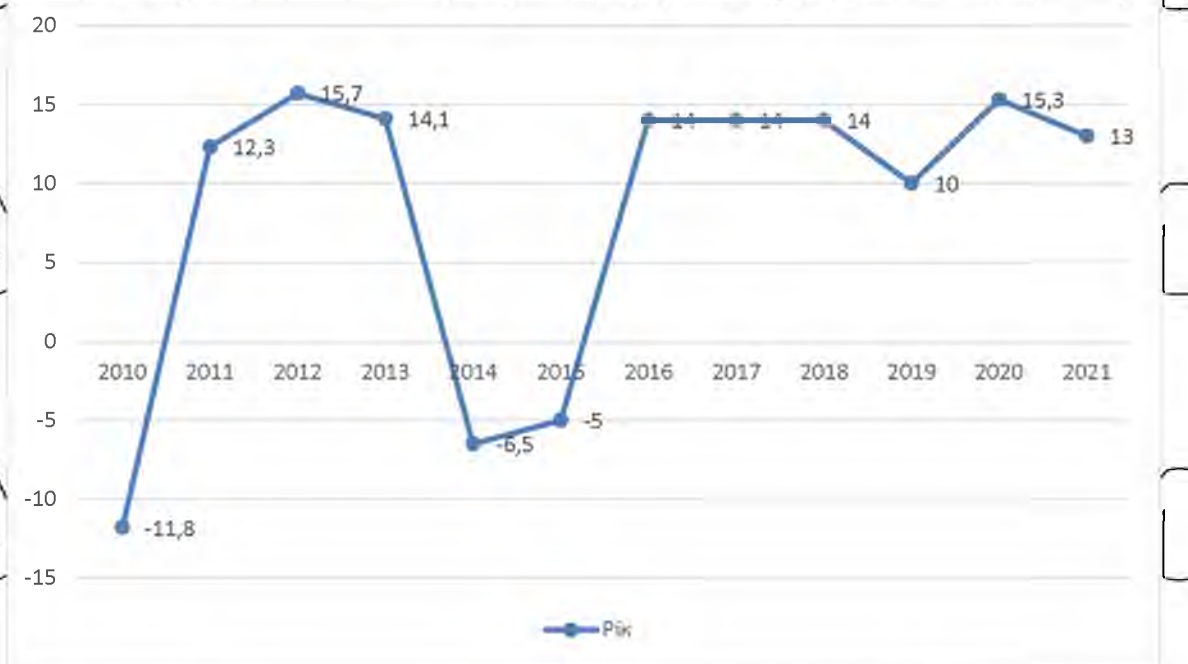


Рис. 2.2. Довосинні темпи росту ринку консалтингу

На рис. 2.2 подано динаміку зміни ринку консалтингу України. За наведеним показником максимальні темпи приросту становили 15,7% у 2012 р.; найбільший спад відбувся у кризовому періоді 2010 р. – майже -11,8%. Для оцінювання значимості ринку консалтингу розраховуємо його частку у ВВП країни.

Результати обчислень наведено в табл. 2.1.

# НУБІП України

Таблиця 2.1.

Динаміка основних показників співставлення ВВП та обсягів консультативних послуг

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017
ВВП, млн дол	112154	130832	153781	155582	199770	178,1
Індекс ВВП дол, %	x	17%	18%	1%	28%	x
Обсяг консультативних послуг, млн дол	121,1	120,3	129,5	133,7	127,9	105,6
Індекс консалтингу, %	x	-1%	8%	3%	-4%	x
Обсяг консультативних послуг до ВВП, %	0,11%	0,09%	0,08%	0,09%	0,06%	59,3

На основі порівняльного аналізу показників із табл. 1 можна зробити висновок, що у посткризовий період обсяг ринку консалтингу перевищив рівень 2014 р. у доларовому еквіваленті та станом на кінець 2018 р. становить 0,46% від ВВП країни. Загалом частка внеску консультативних послуг у ВВП відповідає середньоєвропейському рівню [36, с. 4], однак незначно знизилася протягом 2017–2018 рр.

На рис. 2.3 наведено структуру ринку консалтингу в Україні за базовими складниками. Охарактеризуємо основні складники ринку консалтингу України.

# НУБІП України

# НУБІП України





Рис. 2.3. Структура ринку консалтингу за сегментами

За основними структурними сегментами (рис. 2.3) найбільшу частку займає ІТ-консалтинг – 27%. Домінування ІТ-консалтингу – стала тенденція за рахунок, насамперед, аутсорсингу; намагання мінімізувати трансакційні витрати підприємствами спричиняє передачу реалізації низки функцій стороннім виконавцям.

Високим попитом користуються впровадження інформаційних систем та їх інтегрування з метою підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів. Цей сектор консультативних послуг все більше спрямований на перехід від ІТ-аудитів до розроблення системних ІТ-проектів та мобільних технологій. Загалом сектор ІТ-консалтингу нині є одним із найбільш зростаючих та високоприбуткових.

Юридичний консалтинг (питома вага в загальній структурі – 21%) відноситься до класичних послуг із традиційно стабільним попитом, зумовленим антимонопольним регулюванням, дотриманням трудового законодавства, необхідністю забезпечення правової «чистоти» господарських угод під час реалізації операцій із нерухомістю, інвестиціями, веденням судових справ та іншими аспектами.

Специфікою маркетингового консалтингу є його міждисциплінарне походження з наростаючим впливом методів когнітивної психології (т. зв. «нейромаркетинг»). Маркетинг як визначник нових шляхів розвитку комерційної діяльності досить часто є складником комплексних проєктів стратегічного консалтингу. Розвиток маркетингового консалтингу не відноситься до найбільш перспективних напрямів та має інертний характер. Фінансовий консалтинг інтегрує одночасно декілька компонентів, у я.ч. податкове та інвестиційне консультування, аудит.

Сукупність консультаційних послуг за вказаними компонентами спрямована на підвищення ефективності фінансової політики, зниження податкових ризиків, зменшення транзакційних витрат, проведення аудиту з метою уникнення можливих помилок. Стосовно фізичних осіб перспективи фінансового консалтингу пов'язані з наданням експертних послуг після введення у майбутньому обов'язкової накопичувальної системи пенсійного забезпечення (зокрема, щодо допомоги з вибором застрахованою особою КУА). Уважаємо, що фінансовий консалтинг входить найбільшим потенціалом для подальшого зростання, зумовленим сприятливою економічною кон'юнктурою та розвитком фінансових ІТ-технологій. У контексті фінансового консалтингу варто виділити податкове консультування як окремий вид діяльності.

Підвищений попит на ці послуги пояснюється перманентними змінами податкового законодавства та намаганням економічних агентів оптимізувати результати фінансово-господарської діяльності за рахунок зменшення податкових платежів у бюджети всіх рівнів. Податковий консалтинг включає попередній аналіз та оцінку декларацій, консультування щодо податкового планування, юридичний супровід суб'єктів. Саме комплексне консультування фахівцями-експертами щодо всіх податкових аспектів є найбільш актуальним, оскільки консультант не тільки пропонує певне рішення, а й допомагає його реалізувати та несе відповідальність за остаточні наслідки. Тому податковий консалтинг можливо тлумачити як невід'ємний елемент чинної податкової системи.



## 2.2. Тенденції розвитку консалтингової діяльності

Консультування виділилося в окрему галузь у результаті суспільного розподілу праці. Історичний розвиток консалтингу сформувався в поступовому переході взаємного консультування (природної взаємодії людей з обміну досвідом) у спеціальну професію. Тенденція пришвидшення спеціалізації підприємницької діяльності призвела до того, що не всі суб'єкти бізнесу змогли стежити за змінами ринку, новачками в поведінці конкурентів, клієнтів і партнерів у середовищі бізнесу, за нормативно-правовими документами.



Рис. 2.4. Суть консалтингу та консультування

Метою консалтингу можна назвати певну допомогу системі управління (менеджменту) для досягнення обраних цілей. Основне завдання – аналіз перспектив розвитку, а також використання науково-технічних рішень, враховуючи предметну сферу і проблеми кожного потенційного клієнта.

Сутність консультаційної роботи (консалтингу) візуалізована на рис. 2.4.

Поступове ускладнення методик і форм управління стало причиною для зміни підходів до процесу управління підприємствами та сформувало потребу менеджерів у безперервному наповненні управлінської практики новітніми

знаннями шляхом спільної роботи з консультантами не тільки за допомогою реалізації експертних, навчальних і процесних проєктів, а й за допомогою вирішення складних дослідних завдань.

Основними причинами попиту на консалтування є: Завантаження менеджерів підприємства, що перешкоджає їх самостійному вирішенню проблем розвитку та кризових проблем; потреба в незалежній оцінці діяльності підприємства; потреба в підвищенні ефективності діяльності; подолання стереотипів вирішення наявних проблем; навчання персоналу новим технологіям.

Чому консалтинг важливий із погляду забезпечення економічної безпеки підприємства? Доволі часто таке запитання ігнорується керівниками компанії і побутує думка, що залучення сторонніх осіб до питань безпеки не завжди доцільне. Варто зазначити, що саме запрошення фахівця дає змогу ефективно виявити потенційні та реальні загрози, ризики та небезпеки, а також розробити план для їх попередження, мінімізації впливу чи ліквідації наслідків.

Види консультаційних послуг наведені на рис. 2.5.

НА

НА

НА

НА

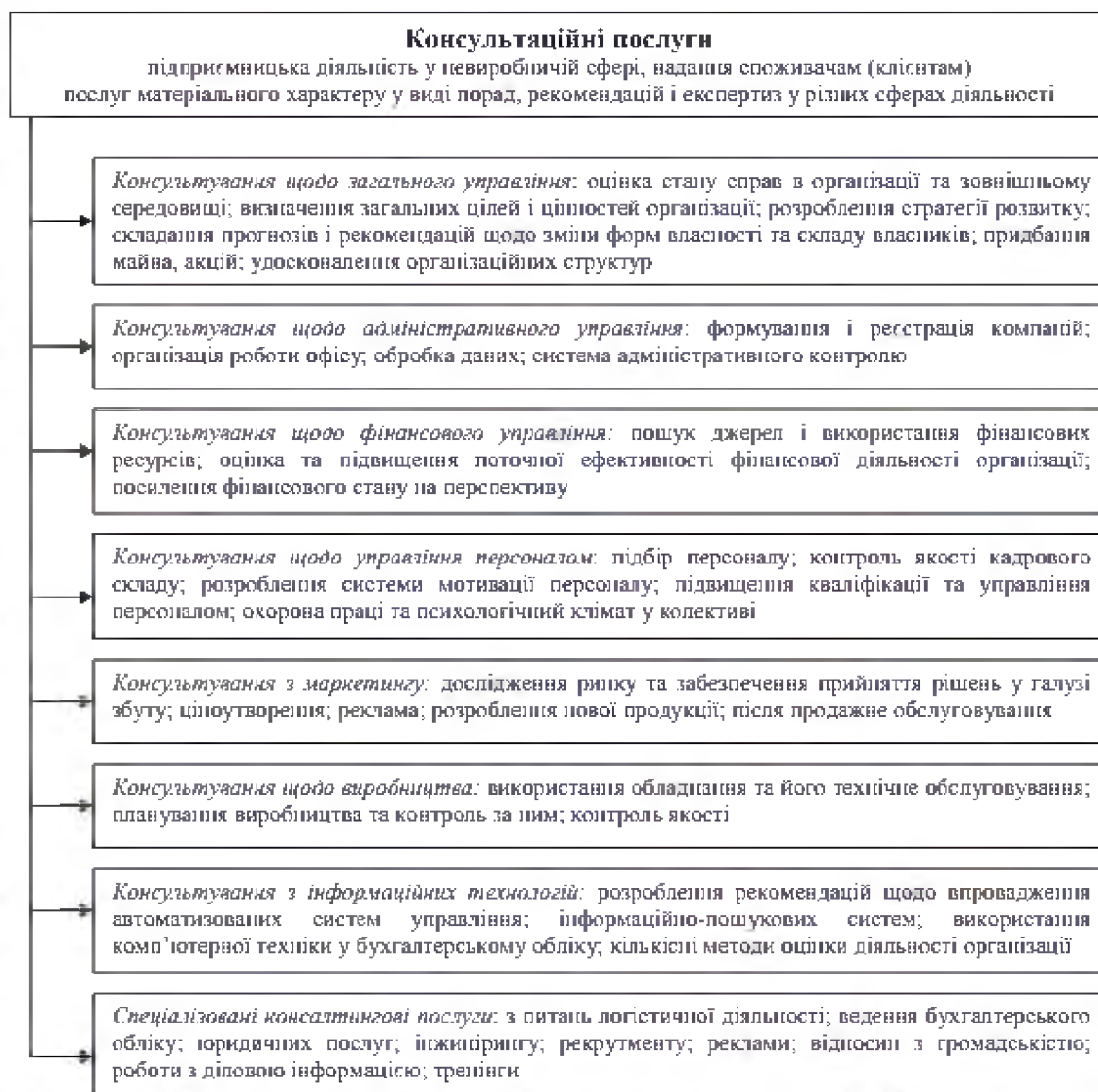


Рис. 2.5. Види консультаційних послуг наведені

НУБІП України

Зважаючи на сучасні зміни у сфері бізнесу, особливої вагомості набуває індустрія інформаційних технологій. Тому консалтинг у сфері інформаційних технологій і інформаційні послуги, розроблення і запровадження новітніх інформаційних технологій і систем набувають для підприємства максимальної актуальності. Консалтингові компанії надають послуги з консультування та проводять дослідження щодо застосування наявних і нових інформаційних технологій, аналізують тенденції їхнього розвитку та пропонують алгоритми запровадження з урахуванням реальних умов функціонування суб'єктів підприємства.

НУБІП України



Крім того, за даними, вони на замовлення здійснюють комплексні аналітичні дослідження щодо виробництва комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та засобів теле-, радіокомунікації, надають інформацію про продукцію і рівень конкурентоспроможності виробників, організовують і проводять навчання для службовців замовника як з інформаційних технологій загалом, так і щодо ефективності їх використання у виробництві чи наданні послуг, допомагають замовникам обрати відповідну найбільш реальну й ефективну стратегію у сфері інформаційних технологій.

За погодженням із підприємством-клієнтом консалтингова компанія бере участь в проєктуванні та створенні корпоративної інформаційної системи, здійснює побудову апаратних комплексів та інтеграцію програмних продуктів, забезпечує впровадження, запуск, супровід та обслуговування таких систем.

Важливим моментом у діяльності підприємства є вирішення питань, пов'язаних із розробленням маркетингової політики, створення і підтримання іміджу підприємства. Загострюються конкурентні відносини й потрібно звертати уваги на потреби і запити потенційних клієнтів та споживачів товарів і послуг. Актуальним є розрахунок перспективності тієї чи іншої продукції або виду діяльності.

Незалежно від виду консалтингу його процес для досягнення максимальної ефективності має бути побудований згідно з правилами та адаптованими до сучасних алгоритмів бізнесумов.

Схематично черговість етапів процесу консультування наведено на рис.

2.6.

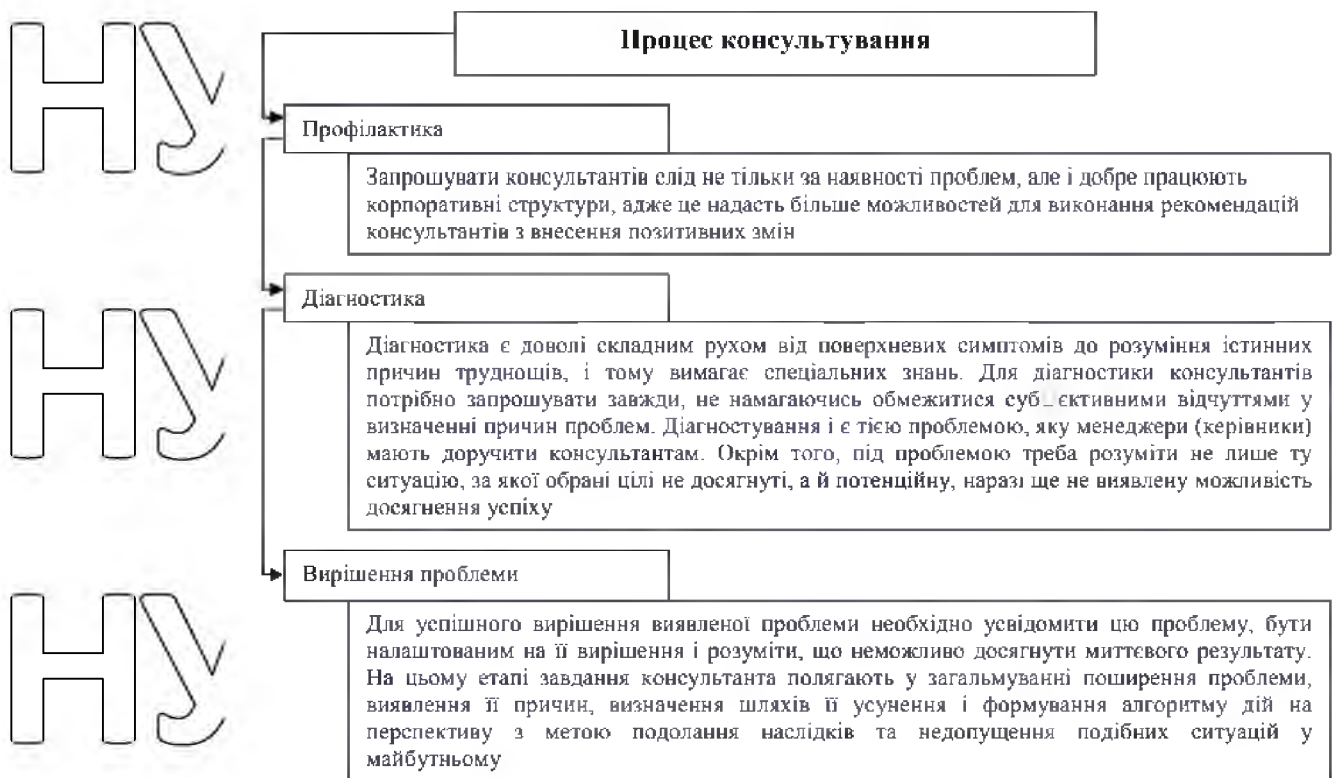


Рис. 2.6. Етапи процесу консультування

# НУБІП України

Незважаючи на зростання попиту на консалтингові послуги, є дедалі більше проблем, з якими стикаються консультанти. Згідно з галузевим звітом, проведеним Deltek «Insight to Action – майбутнє індустрії професійних послуг», консалтингові практики мають урахувувати стратегії вирішення цих проблем, якщо вони хочуть залишатися успішними. Огляд п'яти ключових проблем, визначених дослідженням. Замовники професійних консультаційних послуг висувають щораз більші вимоги, абстрагуючись від пріоритетних досі аспектів, вимагаючи фіксованих цін і більшої прозорості витрат. У дедалі гнучкішому середовищі, що посилюється швидкими цифровими інноваціями, клієнти тепер очікують більшої цінності, вищої якості роботи та швидшої доставки наданих послуг.

Натомість, клієнти щодня дедалі вимогливіше ставлять умови консалтинговим компаніям і надзвичайно чітко регламентують умови прозорості та підзвітності щодо виконаної роботи. Ця особлива зміна поведінки

впливає з фінансової кризи. Клієнти відстежують вартість, яку надають консультанти, з більшим інтересом, аніж будь-коли раніше. Також фактором, який впливає на рівень жорсткості контролю, є зниження рівня монопольного становища великих консалтингових компаній та специфічні знання.

Двадцять років тому відомі консалтингові фірми McKinsey, Boston Consulting Group та Big Four володіли унікальними знаннями та порадами стосовно найліпших практик, що робило їх пропозицію безцінною. Сьогодні більша частина такої інформації є доступною в Інтернеті для тих, хто хоче провести дослідження самостійно. Крім того, випускники консалтингових фірм першого рівня зараз поширені. Тільки у компанії McKinsey понад 30 000 випускників, які працюють на керівних посадах у приватному, державному та соціальному секторах у всьому світі, тобто їхній досвід поширюється в галузі. Завдяки цим змінам клієнти зараз частіше розподіляють сферу застосування між різними провайдерами для різних завдань.

Використовуючи широкоспеціалізовані та вузькоспеціалізовані консультаційні фірми, клієнти можуть заглибитися в такі експертні питання, як зміна законодавства або прийняття рішення про створення нових робочих місць. Так звані «цілеспрямовані» консультації також стають популярнішими на тлі сучасного клімату громадського контролю за практикою великого бізнесу.

Із розвитком штучного інтелекту автоматизація консультаційних робіт може стати ще більшою реальністю. Завдання, що виконуються командами розумних молодших аналітиків, нині можуть виконуватися машиною за невеликий проміжок часу. Наприклад, Celonis, німецька фірма програмного забезпечення, що спеціалізується на виробництві технологічних процесів, порушує консалтинговий сегмент з управління процесами. Програмне забезпечення фірми автоматизує виявлення неефективності в ланцюгах поставок або виробничих процесах – робота, яку традиційно виконують консультанти з управління.

### 2.3. Оцінка бізнес-умов надання консалтингових послуг в ІТ сфері

ІТ-ринок, або ринок інформаційних продуктів і послуг, з моменту свого виникнення і по теперішній день є сферою діяльності, що

представляє чималий інтерес для компаній будь-якого розміру і рівня

рентабельності. Інтерес цей обумовлений декількома причинами. По-перше,

динамічними темпами інтенсивного, а нерідко і революційного розвитку

інформаційних технологій. По-друге, широкими можливостями по

інформатизації будь-якого бізнес-процесу. По-третє, постійним збільшенням

числа споживачів інформаційних технологій і зростанням рівня їх знань. По-

четверте, наявністю потужного інструменту маркетингу - всесвітньої мережі

Інтернет, яка є породженням сфери інформаційних технологій.

Варто зазначити, що товари ІТ-ринку суттєво відрізняються від інших

ринків та вимагають специфічного маркетингового забезпечення.

Динамічність розвитку ринку спричиняє динамічність зміни та зростання

вимог до маркетингу і, зокрема, до маркетингових комунікацій.



Рис. 2.7. Ринок ІТ-послуг

Розглянемо ІТ-послуги пов'язані з програмним забезпеченням. Світова практика визначає цей клас послуг як *program development services*, а Інформаційно-технічний відділ Єльського університету визначає їх як «клієнтоорієнтовані послуги, які дозволяють кінцевому користувачу виконувати свою роботу і надавати технічні послуги за допомогою ІТ-продукта, що створюється в результаті надання послуги». В процесі надання цієї ІТ-послуги відбувається взаємодія нематеріальних активів (інформації) замовника та виконавця, що призводить до процесу перетворення та формування ІТ-продукту. Така взаємодія може виникати між:

1. Замовником та виконавцем ІТ-послуги (рис.2.9);

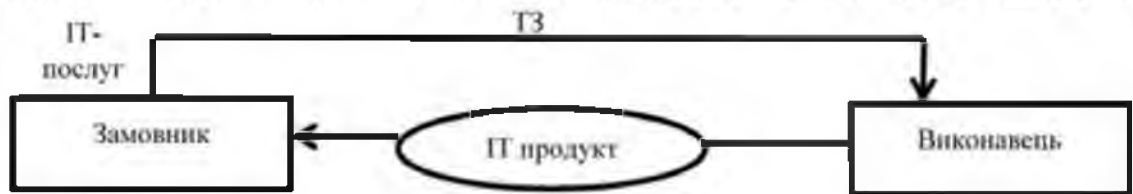


Рис. 2.9. Процес взаємодії між замовником і виконавцем

2. Замовником, споживачем та виконавцем ІТ-послуги (рис.2.10);



Рис. 2.10. Процес взаємодії між замовником, споживачем і виконавцем

3. Замовником, споживачем, дистриб'ютором, виконавцем ІТ-послуг (рис.2.11);



НА

НА

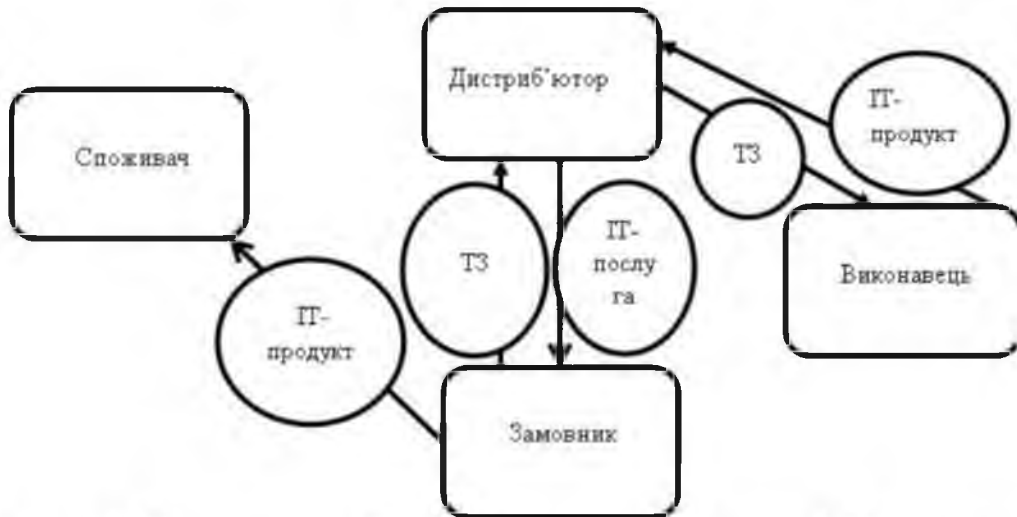


Рис. 2.11. Процес взаємодії між замовником, споживачем, дистриб'ютором, виконавцем ІТ-послуг

Таким чином, варто відзначити, що в процесі надання ІТ-послуги ІТ-продукт не може бути відокремленим від його супроводу до створення закінченого ІТ-продукту. Закінчений ІТ-продукт – це результат надання ІТ-послуги, що пройшов процес перетворення від формування технічного завдання до впровадження замовником та подальшого супроводу(обслуговування) виконавцем. Результатом впровадження ІТ-продукту компанією споживачем є досягнення стратегічних цілей компанії, безперерійне здійснення її діяльності і окремих бізнес-процесів в залежності від специфіки послуги.

Досвід роботи ІТ-компаній показує, що вкрай важко реалізувати абсолютно «закінчений» ІТ-продукт через те, що виявити і усунути недоліки якості ІТ-продукту, зокрема помилки кодування, набагато складніше ніж в інших областях виробництва. З метою виявлення та аналізу особливостей маркетингового забезпечення, і зокрема, просування ІТ-послуг розглянемо процеси взаємодії споживача та розробника ІТ-продукту в процесі надання ІТ-послуги. Для цього простежимо у часі процес створення закінченого ІТ-продукту (рис. 2.12)

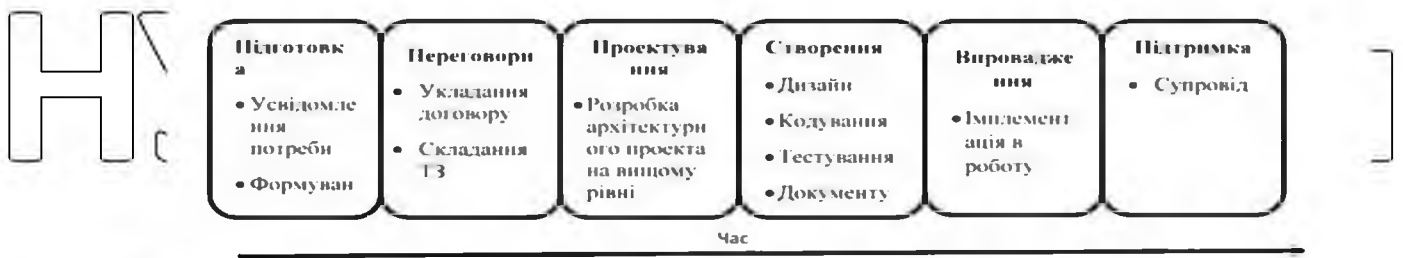


Рис. 2.12. Бізнес-процес створення закінченого продукту

Рисунок 2.12 відображає процес надання ІТ-послуги та розробки ІТ-продукту в часі від усвідомлення потреби споживачем до супроводу після процесу впровадження. На першому етапі «Підготовка» споживач усвідомлює власну потребу та займається пошуком виконавця. На етапі «Переговори» укладається договір з обраним виконавцем, формулюються цілі та завдання проєкту, виділяються базові сутності та взаємозв'язку між ними. Тобто, створюється основа для подальшого проєктування системи. Також визначаються терміни і вартість розробки ІТ-продукту, формується і підписується ТЗ на розробку програмного забезпечення. В ході третього етапу, базуючись на результатах попередньої роботи, проводиться проєктування системи.

Методологія проєктування поєднує в собі сучасні програмні рішення. Під час проєктування розробляється функціональна специфікація: вибирається архітектура системи, обумовлюються вимоги до апаратного забезпечення, визначається набір організаційних заходів, які необхідні для впровадження ІТ-продукту, а також перелік документів, що регламентують його використання.

На етапі «Створення» будуються прототипи, як цілої системи, так і її частин. У результаті з'являється робоча версія продукту. Проходить тестування системи на відповідність вимог до неї, перевірку оформлення і наявності необхідного пакету документації. Результатом тестування є усунення всіх недоліків системи і висновок про її якість. Етап «Впровадження» ІТ-продукту зазвичай передбачає установку системи, навчання користувачів

та експлуатацію створеного програмного продукту. До будь-якої розробки додається певний пакет документації, який включає в себе опис системи, посібники та алгоритми роботи.

Підтримка функціонування ІТ-продукта повинна здійснюватися групою технічної підтримки розробника, яка здатна відреагувати на побажання в зміні продукту, усунення недоліків в процесі використання, оновлення тощо. Слід зазначити, що процес надання ІТ-послуги, або процес розробки ІТ-продукту є творчим процесом, але в свою чергу потребує системного підходу, щоб направляти процеси, необхідні для отримання нового продукту на ринку та задовольнити потреби споживача.

Далі з метою виявлення та аналізу особливостей маркетингового забезпечення, і зокрема, просування ІТ-послуг визначимо та проаналізуємо деякі особливості притаманні ІТ - послугам. В силу нематеріальності послуги споживачеві складно оцінити її якість та отримані ним результати не тільки до отримання ІТ-послуги, але і протягом певного часу після цього. Це зумовлено тим, що корисність складної ІТ-послуги та її складових не очевидна споживачеві не тільки до замовлення, в процесі купівлі та надання ІТ-послуги, але навіть і після її надання. І тільки через певний проміжок часу отримання споживачького досвіду споживач стає спроможним оцінити своє задоволення та, відповідно, якість отриманої послуги. Чим складніша і технологічніша ІТ-послуга, тим важче споживачеві оцінити її якість та свою задоволеність отриманим.

Складність ІТ-послуги може залежати від багатьох чинників, зокрема, специфіки діяльності споживача, кількості учасників процесу надання ІТ-послуги, характеру їх взаємодії тощо. Придбання і використання товарів ІТ-ринку висуває особливі вимоги до знань споживачів. Часто споживачеві ІТ-послуг не вистачає знань в галузі ІТ-технологій щоб кваліфіковано сформулювати свій запит, зробити вибір ІТ-послуги, доцільно визначити її склад та вибрати виконавця. Це відбивається на вимогах до маркетингового комунікаційного забезпечення ІТ-послуг. Зокрема на етапах: усвідомлення



потреби, формування вимог, підбору виконавця, переговорів, підписання контракту. Іншою характерною особливістю є низька ступінь залучення споживача в процес створення ІТ-продукта. Властивість проявляється на початкових етапах виробництва ІТ-послуги, де її створенням займаються фахівці-розробники.

Однак наступні етапи передбачають збільшення ступеня залучення споживача, так як установка, настройка і адаптація ПЗ здійснюються при постійній взаємодії замовника та виконавця. Необхідність в покупці ІТ-послуг у клієнта з'являється тільки після додаткового інформування клієнта про кваліфікацію розробника або демонстрації попередніх подібних виконаних робіт (портфоліо) в процесі підбору виконавця.

Наступною особливістю притаманною ІТ-послугам варто зазначити можливість віддаленого взаємодії споживача з ІТ-компанією. Це позбавляє споживача необхідності відвідувати сервісне підприємство, і він може ніколи не зустрітися особисто з обслуговуючою компанією. Важливим є те, що кількість контактів між споживачем і виробником ІТ-послуги скорочується, а взаємодія відбувається в основному по телефону, Скайпом, електронною поштою. Результат такої сервісної діяльності залишається надзвичайно

важливим, але сам процес надання послуги може бути частково і навіть повністю прихований від споживача через віддалений технологічний супровід, консультування і навчання, які є поширеними на ринку ІТ.

Окрім вище перелічених особливостей ІТ-послуг необхідно мати на увазі специфіку ІТ-продукту, що є основою надання ІТ-послуги. Серед його характерних особливостей можна виокремити. При схожості ІТ-продуктів помітними конкурентними перевагами стають сервіс і навчання. Через складність технічного рішення, інформаційні продукти продаються разом з інформаційними послугами, такими як установка, наладка, обслуговування.

При просуванні інформаційних продуктів і послуг значущий вплив на споживачів надають відгуки знайомих користувачів про конкретний продукт або його виробника. Важкість у розрахунку бета-ціни ІТ-

продукту, тому досить часто вартість розробок має прогнозний характер. Відзначимо також, що особливістю надання ІТ-послуг є специфіка діяльності компанії та умов надання ІТ-послуг. Виділити наступні категорії компаній: Компанії-інженери – розробники і виробники, що випускають на ринок нові вироби.

Системні інтегратори – здебільшого займаються наданням послуг в області створення і побудови комплексних систем безпеки на основі готових виробів компаній-інженерів, а також займаються впровадженням різних інформаційних систем, що мають підсистеми захисту інформації. Дилери – основна вигода полягає в перепродажі готових виробів компаній-інженерів і наданні різних консалтингових послуг в даній області.

Серед даних категорій найбільші проблеми з розбудовою та впровадженням маркетингу виникають у компаній-інженерів. Саме вони, потребують більше маркетингових зусиль для просування на ринку. Інформаційні технології - системи соціальні. Вони розробляються людьми (розробниками) для людей (замовників).

Тому успіх в розробці ІТ-продукта та його подальшої реалізації залежить від налагодженої взаємодії між ними. З погляду замовників успіх взаємодії в процесі розробки залежить від: розуміння потреби замовників; належного консультування; налагодження партнерських доброзичливих зв'язків між учасниками проекту; процесу, який здійснює організація, повинен бути пов'язаний з її розвитком, культурою, соціальною динамікою, знаннями і досвідом розробників, практикою керівництва, очікуваннями замовників.

Враховуючи це слід відзначити, що процес просування ІТ-послуг має ряд особливостей та є надскладним. Складність просування ІТ- послуги полягає в тому, що необхідною є як висока обізнаність споживача в специфічних технологіях пов'язаних з послугою, так і відповідна демонстрація можливостей і унікальних особливостей розробки ІТ-продукту. Це, в свою чергу, вимагає від продавця гнучкості в підході до кожного клієнта,

чудового знання кон'юнктури, цінової політики ринку, ефективного вибору інструментарно заходів просування. Спираючись на вищевказане, розглянемо якими маркетинговими комунікаціями доцільно супроводжувати процес надання ІТ-послуги. В основі цього дослідження застосуємо наступну модель (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Воронка продажів

На кожному з етапів проходження клієнтом воронки продажів та прийняття ним рішення про покупку необхідно ретельно відбирати засоби комунікацій, форми подачі, враховувати умови комунікаційної діяльності[10].

Вибір споживача на ринку ІТ-послуг ще більш складний, ніж процес усвідомлення необхідності придбання даних послуг. Споживачеві потрібно вибрати з декількох пропозицій найбільш підходящий варіант, який найкращим чином буде вирішувати завдання. Тому пропозиції ІТ-послуг повинно супроводжуватися розгорнутими і індивідуалізованими консультаціями. Підбираючи релевантні форми та засоби комунікації зі споживачем на кожному етапі, можна краще пересувати його воронкою

продажів, надаючи спеціалізовану інформацію і підсилюючи мотивацію до здійснення замовлення.

Розглядаючи ринок IT-послуг, слід зазначити, що компанії використовують аналогічні засоби просування, що й інші компанії-представники різних товарних ринків. Серед найбільш поширених є:

рекламна діяльність, безпосереднє консультування користувачів, поширення довідкової інформації з технічними характеристиками товару.

Враховуючи особливості та властивості IT-послуг, пропонуємо компаніям звернути увагу на такі засоби комунікації як: Public Relations,

просування через Інтернет, друкована і сувенірна рекламна продукція з фірмовою символікою. Серед основних PR-інструментів слід виділити спеціалізовані виставки, тематичні семінари, різного роду презентації,

демонстрації, участь фахівців фірми в конференції, надання пробних версій застосунків чи програмного забезпечення розроблених компанією в тимчасове користування для ознайомлення з можливостями та багато іншого.

Галузеві виставки - найбільш потужний інструмент.

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ФОРМ ГОСПОДАРЮВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОГО СПРЯМУВАННЯ

### 3.1. Прогноз розвитку ринкового середовища у повоєнний період

Війна знищує потенціал України. Сьогодні, в умовах динамічних глобалізаційних процесів, наша країна втрачає ресурси, потужності, інфраструктуру, людський капітал, фінанси, а також рівень конкурентоспроможності. При цьому, таке явище, як війна, створило і певні можливості для України, зокрема в контексті переорієнтації на нові ринки, пошуку більш надійних союзників та торговельних партнерів на теренах глобального економічного простору, а також зниження залежності від країни-агресора. Основним наслідком від війни, не залежно від того, як її детермінувати – чи то як події, що спричиняють безпрецедентне знищення економічної системи України, чи то як можливість для зміни векторів розвитку держави, є втрати.

Відповідно, сьогодні перед українською владою стоїть важливе завдання – сформулювати оптимальну стратегію післявоєнного відновлення економіки, яка зможе забезпечити поступовий вихід країни із кризи, а також буде враховувати:

– по-перше, масштаби воєнних втрат, які складаються із фінансових та людських, зруйнованої інфраструктури та виробничих потужностей, знешкодженого природного потенціалу, призупинених інвестиційних проєктів, скороченого попиту населення, зруйновану транспортну інфраструктуру, заблоковані порти, запроваджені обмеження на транскордонні валютні платежі, а також звуження спектру вітчизняних товарів, дефіцит імпорту енергоресурсів;

– по-друге, обмеженість джерел, які можуть бути використанні для залучення фінансових ресурсів в контексті грошової підтримки процесів відбудови економіки України.

Така обмеженість в умовах жорстокої війни була цілком передбачуваною; світова економіка була дестабілізована і сьогодні значна

кількість держав світу перебувають у стані, що свідчить про неминуче настання глобальної соціально-економічної кризи. Щодо використання внутрішніх джерел для фінансування процесів відновлення української економіки, то варто враховувати не лише втрату прибутків суб'єктами

бізнес-середовища, а і зниження активності банків, заморожування інвестиційних проєктів, повна або часткова зупинка/банкрутство комерційних компаній тощо;

– по-третє, зміни у структурі людського капіталу, зокрема високий рівень безробіття, масовий відтік кадрів за межі країни та ризик неповернення значної частини громадян, які виїхали за кордон в пошуках тимчасового притулку, а також безпрецедентні зміни балансу робочої сили за регіонами.

За попередніми підрахунками Міністерства економіки України (далі – Мінекономіки) 2022 рік став найважчим для вітчизняної економічної системи. Масштаби втрат, динаміка занепаду галузей є безпрецедентними [56].

Війна зумовила стрімке зростання інфляції, яка в червні перевищила ціль на 16,5 в. п., а в порівнянні із відповідним показником 2021 року – 21,0 в. п. Ріст інфляції мав дестимулюючий вплив не лише на економіку, а і на рівень споживання, а також купівельну спроможність громадян. Загалом, подальші

перспективи щодо рівня інфляції свідчать лише про те, що досягнення стрімкого скорочення показника неможливе на етапі післявоєнного відновлення, зокрема через зміну чинники пропозиції, що пов'язана із війною,

високі світові ціни на енергоресурси та погіршену трансмісію монетарної політики [56] (рис. 3.1).



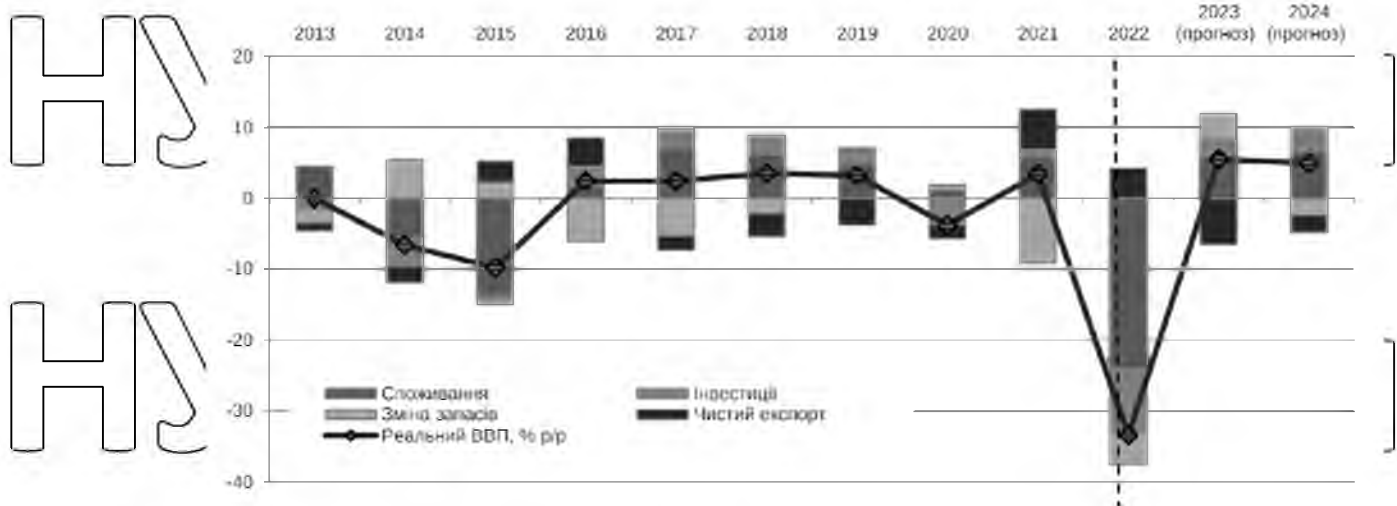


Рис. 3.1. Динаміка та прогноз зміни реального ВВП, %

Проте, війну не закінчено, а це означає, що втрати економіки і бізнесу триватимуть, а наші громадяни й далі відчуватимуть негайний та навіть руйнівний вплив воєнних подій.

В тому випадку, якщо війна триватиме до кінця 2022 року (а це є найбільш реалістичний прогноз розвитку подій із сукупності альтернативних), майже 30% українців можуть опинитись за межею бідності. Відповідно до прогнозних оцінок, падіння ВВП на кінець року може досягнути 35%. Дефіцит бюджету за підсумками року може перевищити 35,0 млрд доларів США.

Загальні прямі та непрямі збитки української економіки вже досягли 600,0 млрд доларів США й далі зростають [6, с. 6].

Такі тенденції говорять лише про те, що післявоєнне відновлення буде складним процесом, що доцільно реалізовувати на основі чітко сформованого стратегічного бачення і економічно доцільних, обґрунтованих тактичних заходів підтримки, стимулювання окремих галузей.

В межах незалежної аналітичної діяльності експертами НБУ було сформовано певні припущенні щодо подальшого функціонування економіки в Україні (протягом 2022–2024 рр.). Зокрема, спеціалісти визначають, що будь який план післявоєнного відновлення буде виправданим та матиме позитивний ефект лише за умови розгортання базового сценарію, що передбачає збереження наступних трендів:

– по-перше, повноцінне відновлення роботи чорноморських портів України з початку 2023 року. На 2023–2024 роки припускається, що безпекові ризики суттєво знизяться;

– по-друге, продовження активної міжнародної фінансової підтримки, для фінансування потреб бюджету та закриття розривів платіжного балансу;

– по-третє, вибір стратегії реалізації активної економічної політики, зокрема повернення до ринкових механізмів залучень для покриття дефіциту бюджету за рахунок встановлення належної їх доходності, проведення фінансової консолідації та скорочення квазіфінансових дисбалансів, а також

повернення до традиційних засад режиму інфляційного таргетування з плаваючим курсоутворенням із поступовим припиненням емісійного фінансування потреб бюджету;

– по-четверте, сповільнення інфляції (хоча реалії сьогодення визначають, що її рівень за результатами 2022 року перевищить 30%, а імовірність приведення показника до рівня у 5%, як встановлено НБУ, занадто низька);

– по-п'яте, часткове нівелювання втрат економіки у 2023–2024 роках.

Проте, дане припущення має гіпотетичний характер, що пов'язано із неможливістю реальної оцінки втрат виробничого та людського потенціалу в умовах збереження часткової окупації території України, а також існування безпекових ризиків. Відповідно, орієнтовні темпи післявоєнного відновлення економіки НБУ оцінює у 5–6% на рік.

Дані припущення сформовані лише на основі врахування поточного стану роботи економіки та фактичних обсягів втрат, які визначено на момент продовження воєнних дій. Керуючись базовим сценарієм повоєнного функціонування економіки України, який сформовано на основі врахування попереднього (довоєнного) вітчизняного досвіду регулювання економічних процесів та є найбільш імовірним, післявоєнне відновлення доцільно розглядати як сукупність окремих, проте взаємоузгоджених векторів (рис. 3.2).



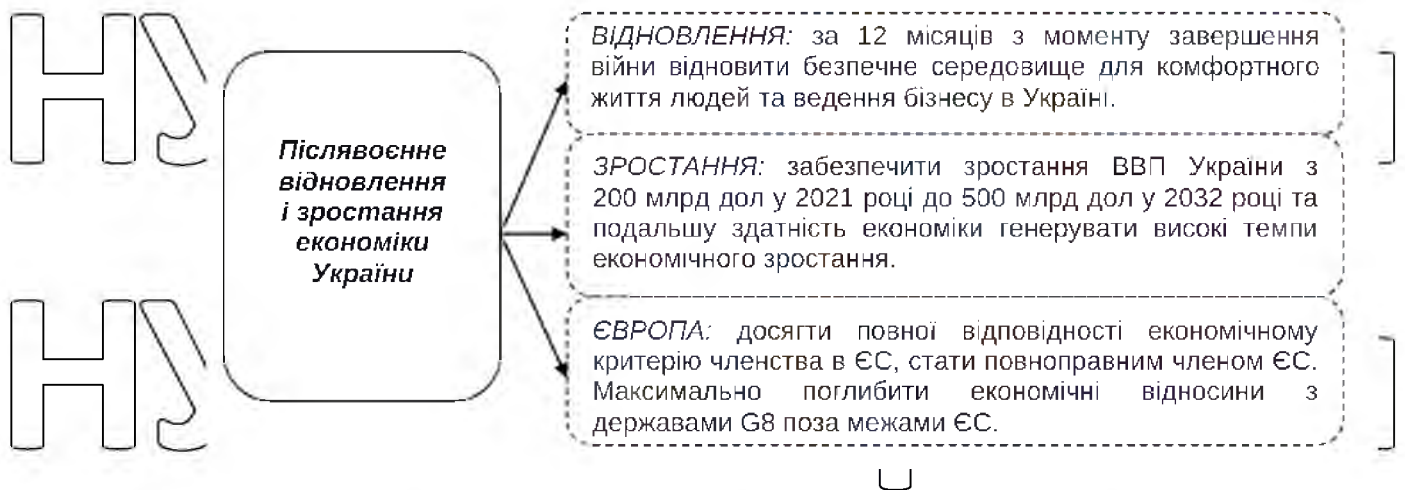


Рис. 3.2. Напрями відновлення України у повоєнний період

За умови раціонального вибору інструментарію реалізації реформацій та оперативного корегування результатів, у короткостроковій перспективі Українська економіка буде стабілізована, хоча і не зможе охарактеризуватись динамічним прогресом. Так, дотримуючись оптимального сценарію розвитку подій та зниження безпечних ризиків вже у першій половині 2023 року, на наш погляд, можливим буде отримати наступні результати від реформ протягом 2023–2025 рр.:

- зупинка падіння виробництва товарів та послуг, нарощування обсягів виробництва товарів (передусім переробної промисловості) та послуг, побудова нових інноваційних підприємств, збільшення наукоємності виробництва;
- відбудова, модернізація повністю або частково зруйнованих виробничих/інфраструктурних потужностей;
- відновлення розірваних ланцюгів постачання продукції, розширення пропускної спроможності логістики;
- збереження контролю над інфляційними процесами;
- прозорість та відкритість процесу здійснення закупівель за кошти донорів у проєктах з відновлення;
- виконання всіх економічних передумов щодо відкриття чотирьох свобод для України щодо вільного руху товарів, послуг, капіталів, вільного

переміщення робочої сили та підписання договору про приєднання України до ЄС (грудень 2024 року).

Отже, економіка України перебуває у стані безпрецедентної кризи. Показниками цього є значний занепад реального ВВП, динамічний ріст інфляції, сповільнення бізнес-активності тощо. Пріоритетним завданням для української влади та бізнесу залишається скооперовано співпраця у напрямку формування оптимальної стратегії і тактики післявоєнного відновлення економічної системи. Так, НБУ, як головний регулятор фінансових, фіскальних, валютних, монетарних процесів, визначає що базою для поствоєнного «відродження» економіки має бути приведення базових макроекономічних показників до оптимального (в ідеалі – довоєнного) стану. На основі забезпеченої стабільності системи доцільним є реалізація ряду реформ (в частині оновлення механізмів регулювання МСБ, ринку праці, управління державною власністю, діяльності правоохоронних органів тощо).

### 3.2. Побудова бізнес-моделі консалтингового підприємства

За останні десятиліття ринок консалтингових послуг перетворився на багату - мільярдну індустрію, яка зросла не тільки в розмірах, а і набула міжнародного масштабу та стала найбільш розвиненим сегментом індустрії професійних послуг сьогодення. За різними оцінками експертів він охоплює від 100 до 280 мільярдів доларів, різноманітність надання послуг та сфери діяльності, яку охоплює консалтингова галузь, ускладнюють консенсус щодо того, як має бути визначений ринок [27].

Сфера малого підприємництва є досить динамічною, тому активна участь консалтингу в їх діяльності може мати істотний вплив на економічний розвиток всього суспільства.

Розвиток малого підприємництва відбувається з перемінним успіхом, тому наявність консалтингу і використання консалтингових послуг матиме позитивний вплив. Проте ця взаємодія зазнає двох стороннього впливу,

висока вартість послуг та неможливість збереження рентабельності підприємства.

Терміни “консалтинг” та/або “консультування” можуть стосуватися багатьох різних консалтингових дисциплін, від архітектури та інженерії до управлінського чи фінансового консультування. Проте з 1960 року термін “консалтинг” все частіше асоціюється з наданням консультацій у сфері бізнесу, управління та організації.

Беручи до уваги те, що науковці говорять про визначення консультування, здається, що ми можемо узагальнити наведені вище пояснення

щодо консультування та дати нам однозначне: “Консалтинг – це управлінська діяльність менеджерів, яка певними суб’єктами господарювання надає кваліфіковані, незалежні та професійні послуги, які будуть дозволяють бізнес-менеджерам швидко реагувати на організаційні зміни в бізнес-середовищі, своєчасно виявляти проблеми та використовувати нові можливості в управлінні для впровадження змін”.

Операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок).

Цілеспрямована діяльність по керуванню операціями з купівлі потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий товар (послугу) з поставкою останнього або останніх на ринок з метою задоволення потреб покупців називають операційним менеджментом [7].

Отже, операційний консалтинг на малому підприємстві – це управлінська діяльність спрямована на оцінку його стану, та бізнес процесів і стратегії, з метою підвищення загальної ефективності діяльності.

Операційний консалтинг пов’язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, витратами.

Основні функції операційного консалтингу подано на рис. 3.3.



Рис.3.3. Основні функції операційного консалтингу

Отже, до основних функцій операційного консалтингу на малих підприємствах належать:

1. Інформаційна – включає в себе надання інформації про об'єкт характеристики його розвитку. Ця функція дозволяє формувати інформаційний простір і сприяє сприянню суб'єктам господарювання у вирішенні економічних та управлінських завдань у всіх сферах діяльності.

2. Науково-пізнавальна – пов'язана з поширенням сучасних наукових результатів і передового досвіду у сфері виробництва.

3. Дослідження або діагностика. Ця функція дозволяє встановлювати та вивчати ознаки, що характеризують стан об'єкта, що допомагає своєчасно приймати необхідні управлінські рішення.

4. Посередницька функція включає допомогу у виборі правильної стратегії, відбір ділових партнерів, визначення найбільш перспективних партнерів по прямим інвестиціям, спільні дії у сфері виробництва та реалізації продукції.

5. Освітня функція пов'язана з організацією та проведенням семінарів для персоналу, підвищенням якості управління керівниками, розвитком нових і передових управлінських навичок» [3].

Експерти пропонують різні методи визначення та оцінки консалтингу, в результаті чого отримують різні сегменти ринку, інформацію та конкурентні прогнози. З огляду на викладене видається доцільним класифікувати

консультаційні послуги за двома основними видами: методологічною та тематичною.

Методологічна класифікація є професійно-орієнтованою та розглядає послуги з точки зору методів роботи, розрізняючи спеціалізоване, освітнє, процесне та цілісне консультування. Найбільш поширеною є тематична консультаційна послуга, згідно з якою консультаційна послуга класифікується за відділом (елементом) управління, на який вона спрямована: загальне управління, фінансове управління, управління виробництвом тощо.

Оскільки, операційні процеси існують у всіх видах підприємницької діяльності та є основним структурним елементом, який допомагає підприємствам досягнути значного успіху, або навпаки зазнати невдач. Ретейлери потребують консалтингу в різних сферах і видах діяльності, але можна сказати, що оперативний консалтинг є одним з основних способів успішності бізнесу.

Надання експертних порад щодо будь-якої підприємницької діяльності, процесу, відділу та сфери можна вважати операційним консультуванням. Як правило, операційний консалтинг залучається після якоїсь бізнес-події, яка має прямий чи опосередкований вплив на організацію, а саме: нестабільність ринку, зміни в стратегії управління, зміни в роздрібних ретейлерів, плінність персоналу.

Особливістю консалтингу з питань діяльності малого підприємства є стійкість до змін економічної кон'юнктури та динаміки останньої. Оскільки, операційний консалтинг можна використовувати як для покращення ефективності підприємства за сприятливих умов, так і для забезпечення планів зростання доходів за несприятливих умов, підвищуючи ефективність створення вартості.

Послуги операційного консультування включають розробку та впровадження моделей надання послуг, програми з оптимізації бізнес-процесів, розробка та впровадження бізнес-трансформацій як у первинних так і в другорядних функціях. (продажі, маркетинг, логістика, проектування



способів закупівлі, створення фронт-офісів та бек-офісів, з використанням новітніх технологій та співпрацею з ІТ-консультантами [2].

Види та класифікація операційного консалтингу для малих підприємств подано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Класифікація операційного консалтингу для малих підприємств

Операційний консалтинг перебуває у тісній взаємодії з операційним розвитком малого підприємства, та пов'язаний з оптимізацією бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, контролінгом та у підвищенні ефективності операційного управління. Також можна вважати, що операційний консалтинг є управлінською діяльністю пов'язаною з оцінкою операційного стану підприємства, його стратегії та бізнес процесів задля підвищення ефективності. Проте, операційний консалтинг стосується не тільки виробничих підприємств, а і підприємств які працюють у сфері надання послуг.

Основні етапи операційного консалтингу подано на рис. 3.5.

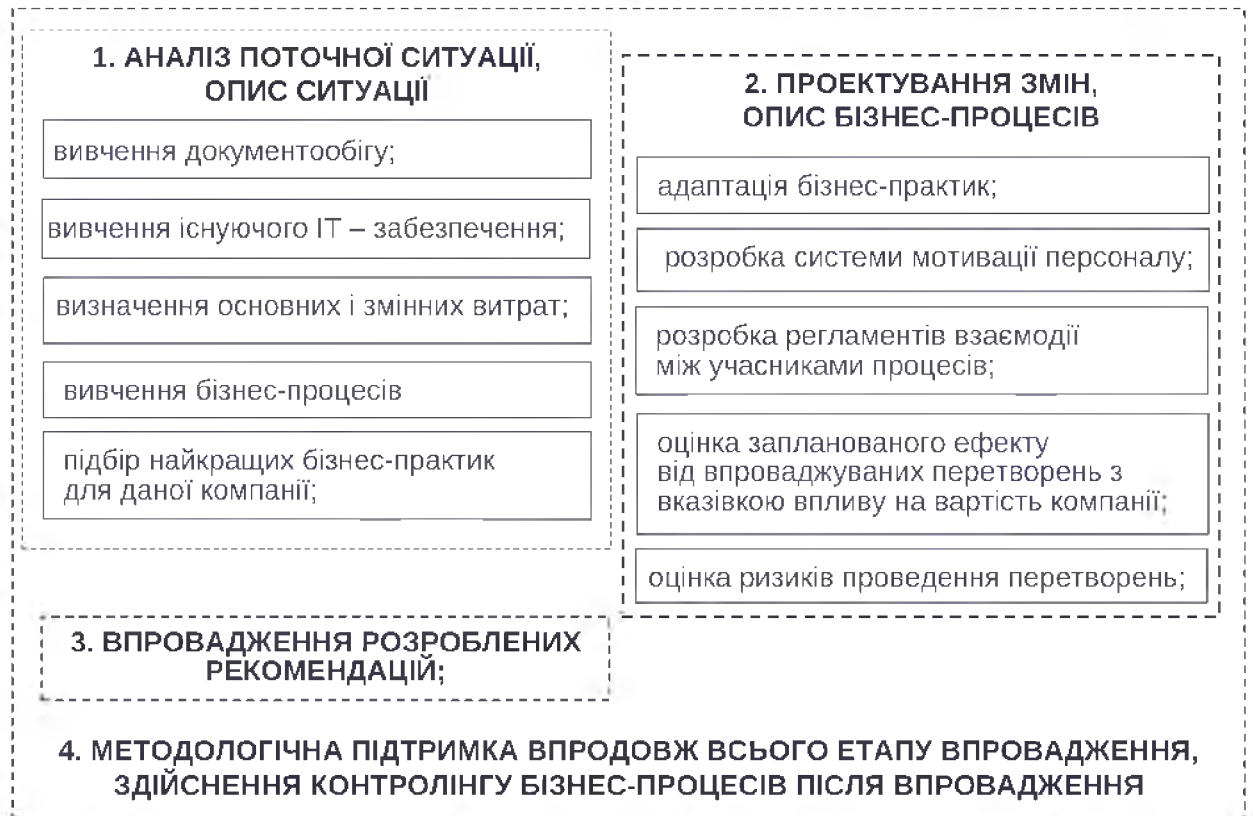


Рис. 3.5. Основні етапи операційного консалтингу подано

Операційний консалтинг розпочинається з аналізу та оцінки поточної ситуації на об'єкті дослідження, шляхом діагностики структури робочого процесу бізнесу, тобто з вивчення організаційної структури і поділу обов'язків між керівництвом підприємства.

Потім вивчається робота різних підрозділів, оцінюється їх ефективність, взаємодія один з одним в процесі виконання програми виробництва товарів або послуг. Наступним етапом стає проектування змін з детальним описом всіх бізнес процесів. Перед останній етап – впровадження розроблених рекомендацій. На цьому етапі операційний консалтинг може бути залучений в процес удосконалення активно або пасивно. Активний супровід впровадження змін дає кращі результати на виконі, тому заключним етапом

здійснення операційного консалтингу є методологічна підтримка впродовж всього етапу впровадження, здійснення контролінгу бізнес-процесів після впровадження.

Залежно від потреб, операційний консалтинг може зосередитися тільки на конкретних сферах діяльності підприємства, для прикладу, оцінки та уточнення взаємозв'язку між підтриманням необхідного рівня запасів і ефективності роботи відділу закупівель [56].

На процес операційного консалтингу на малих підприємствах впливають три фактори:

- фінансування компанії за рахунок власних коштів, або сім'ї;
- тісна взаємодія менеджера з усіма співробітниками підприємства;
- діяльність малого підприємства в чітко визначених географічних межах.

З врахуванням визначених вище факторів, операційний консалтинг на таких підприємствах буде зустрічатися з певними проблемами, а саме: менеджери (власники) малих підприємств, ізольовано вирішують стратегічні та оперативні проблеми, і коли виникає необхідність поточних змін, то власник може бути зайнятий оперативними проблемами; наявні фінансові можливості не в повній мірі можуть задовільнити потреби найманих працівників, гарантувати зайнятість та гарантування отримання пільг та заохочень; обмежені можливості щодо отримання пільг та кредитів; власник підприємства не в повній мірі може імплементувати законодавчі нормативні акти, та інші розпорядження в позитивному ракурсі для себе.

Отже, надаючи консалтингові послуги в сфері операційної діяльності власникам малих підприємств необхідно володіти диференційованими підходами до підприємницької діяльності і забезпечити взаємозв'язок з усіма управлінським рішеннями. Необхідно враховувати особливості операційної діяльності досліджуваного підприємства з метою взаємодії адміністративних та оперативних функцій. Операційний консалтинг має на меті сприяти вирішенню всіх видів проблем, які є в діяльності підприємства, а саме: фінансові, збутові, виробничі, логістичні та інші.



Операційні консалтингові проблеми малих підприємств умовно можна поділити на специфічні та загальні. До проблем загального характеру належать: обмеженість фінансових ресурсів і складність доступу до кредитів; нестабільність зовнішнього середовища, відсутність кваліфікованої управлінської допомоги тощо.

Серед проблем специфічного характеру виділяють труднощі у використанні сучасних діджитал технологій, через необхідність податкового інвестування; складність залучення спеціалістів високої кваліфікації, що пов'язане з додатковим капіталовкладенням; обмеженість можливостей щодо збільшення асортименту товарів і послуг, слабка система маркетингу та інше.

Очевидно, що ці проблеми взаємозалежні, тому вони вимагають системного рішення.

Консалтинг в області операційного управління направлений на вирішення наступних завдань рис. 3.6.

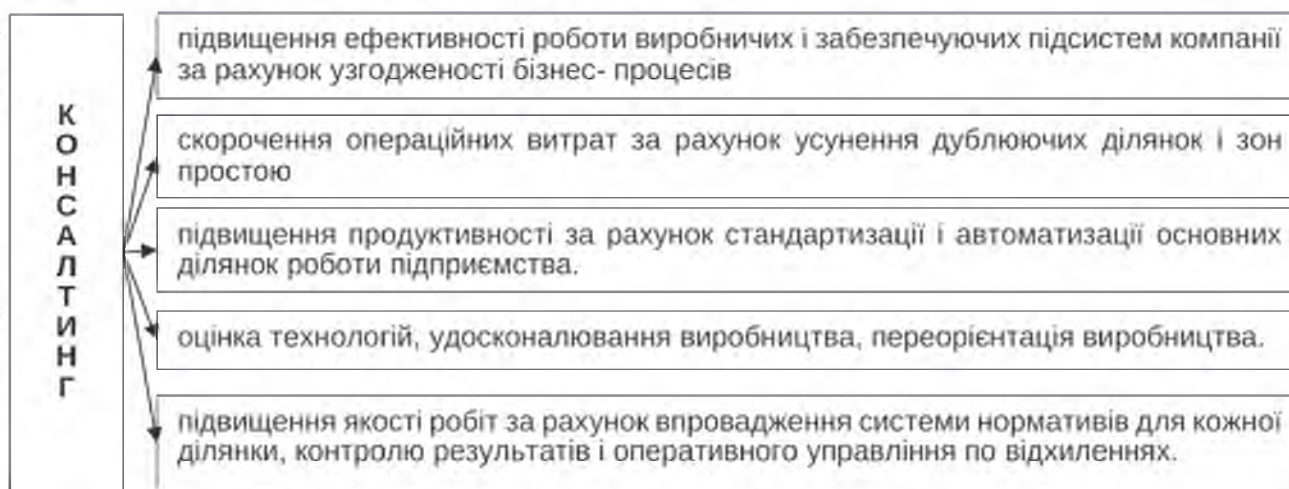


Рис. 3.6. Напрями вирішення проблем операційним консалтингом

Перераховані проблеми зумовлюють необхідність використання консультивання з питань малого підприємництва, знань і досвіду у всіх сферах управлінського консалтингу. Потреба в управлінському консалтингу виникає у випадку намічуваних змін у діяльності підприємства, погіршення загальних результатів цієї діяльності (включаючи кризові ситуації) або

неясності перспектив подальшої роботи. У такій ситуації операційний консалтинг має багатofункціональний і міждисциплінарний характер.

Отже, операційний консалтинг спрямований на вирішення проблем пов'язаних з зниженням витрат підприємницької діяльності, підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства, а також покращення (забезпечення) якості наданих послуг виготовлених продуктів. Крім того, часто крім порад та пропозицій, консалтингові експерти допомагають і втілити свої експертні поради.

Рационально і правильно організовані операційні процеси можуть підняти компанію до неймовірного успіху, і навпаки неправильні спричиняють хаос і збої у її діяльності. Особливо це є актуальним в умовах сьогодення, коли нестабільність як політична так і соціально-економічна призводить до коливання зовнішнього середовища малих підприємства, а також і його внутрішнього.

### **3.3. Впровадження світового досвіду консалтингової діяльності в**

#### **Україні**

За часів соціалістичного періоду в Україні активно розвивалася консультативна діяльність, яка передбачала професійну допомогу та підтримку управлінських інновацій вітчизняних підприємств. Чисельні фактори, що впливали на розвиток економіки, зокрема приватизація, вихід на міжнародний ринок, зумовили становлення консалтингової діяльності як окремої індустрії.

Незважаючи на це, мала кількість компаній була готовою платити за консалтингові послуги.

На відміну від європейських країн співробітництво з консультантами на постійній основі, що надають послуги управління компаніям-управляючим, консалтинг із менеджменту в Україні використовується епізодично. Пов'язано це з тим, що переважна більшість підприємств, фірм та компаній

шукать консультаційну допомогу у критичних ситуаціях. Коли їхні власні зусилля просто вже не здатні вирішити існуючі проблеми.

Відсутність статистичної інформації та захист комерційних інтересів у грошовій формі не дозволяють оцінити консалтинговий бізнес із точки зору його прибутковості та фінансової привабливості. Однак, серйозний рівень конкуренції на цьому ринку дозволяє зробити висновок про значний рівень рентабельності послуг, що надаються клієнтам.

На сьогоднішній день в Україні можна виділити декілька груп надавачів консалтингових послуг, серед них:

- регіональні представництва транснаціональних консалтингових корпорацій (Deloitte, PWC, Ernst & Young, KPMG), що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- великі багатофункціональні компанії, що налічують до сотні професійних консультантів, які спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують широкий спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем;

- вузькоспеціалізовані компанії, що надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам певної галузі, найчастіше в напрямі управлінського консультування. Крім того, вони зосереджують свою діяльність лише в межі певного регіону;

- незалежні консультанти, що вже мали досвід роботи, тому виступають як експерти або співпрацюють на постійній основі з великими компаніями;

- університети, навчальні заклади, що проводять підготовку спеціалістів, які надалі надаватимуть послуги в різних сферах бізнесу.

Як бачимо, у сфері консалтингу спостерігається чіткий поділ на сегменти, тому конкуренція між суб'єктами консалтингової діяльності здебільшого ведеться в межах свого сегменту.

Особливість консалтингових послуг полягає в їх невідчутності, відсутності уречевленої форми, через що більшість потенційних клієнтів не хоче

витрачати кошти на допомогу консалтингових спеціалістів. Окрім цього, результат можна оцінити не відразу після виконання послуги, а лише через певний час. Якщо клієнти звертаються по допомогу, то переважно до представництв всесвітньовідомих корпорацій. Зумовлені такі дії недовірою до українських спеціалістів.

Стимулювання розвитку вітчизняного консалтингового бізнесу пов'язане з необхідністю зменшення залежності української економіки від іноземних фахівців та зниження витрат для іноземних високооплачуваних фахівців.

Дедалі більшої актуальності у сфері консалтингових послуг набуває аудит. Встановлено, що сьогодні аудиторська діяльність має низку суперечностей та проблем. Недосконале регулювання ринку аудиторської діяльності в Україні призвело до проблем із підтвердження якості й достовірності фінансової звітності, що підвищує ризики банкрутства підприємств та банків і знижує рівень довіри до них із боку потенційних інвесторів та населення, а також створює перешкоди в залученні інвестицій у національну економіку загалом [8].

Проведені дослідження ринку аудиторських послуг в Україні показують вагому диференціацію кількості суб'єктів аудиторської діяльності й вартості наданих послуг. Спостерігається наступна тенденція: кількість суб'єктів аудиторської діяльності зменшується, а вартість послуг зростає.

Вагомим є вплив регіонального чинника, що призвело до найвищої концентрації ринку аудиторських послуг у Києві та Київській області. Загалом тенденції розвитку аудиту в Україні можна оцінити як диверсифікацію аудиторських послуг із поступовим зростанням їх обсягів та вартості.

Недостатній контроль якості аудиторських послуг є однією з найбільш широким проблем в українському аудиті. Відсутність практичного досвіду аудиторів і тісний ринок ускладнюють діяльність, що призводить до того, що аудиторські фірми не можуть якісно виконувати аудиторські завдання, за які вони беруться. Ця проблема породжує іншу проблему, котра пов'язана з тим, що на ринку аудиторських послуг головними суб'єктами виступають іноземні компанії.

Так звана "Велика четвірка" (Ernst and Young, PwC, KPMG, Deloitte and Touch) використовує новітні технології та передові методики, що дозволяє їй регулювати основну частину ринку аудиторських послуг в Україні. В останні роки ситуація дещо змінилася. На ринку з'явилися великі компанії, проте п'ятірка лідерів за рівнем доходу станом на 2020 р. залучає лише представництва іноземних компаній, серед яких: E&Y (747 млн дол. +23%), Deloitte (625 млн дол. +40%), PwC (538 млн дол. +8%), KPMG (479 млн дол. +33%) та Baker Тішу (190 млн дол. +45%). Вітчизняні компанії потрапляють лише в топ 10 найбільших консалтингових компаній [9].

Входячи в 2021 р., європейські консалтингові компанії розробляють свій напрямок діяльності, керуючись низкою таких нових тенденцій на ринку, як: нові гравці (фрілансери та краудсор-синг) набирають усе більшої популярності; до консультантів посилюються вимоги – володіння ексклюзивними знаннями стає обов'язковим; співпраця між різними компаніями бізнес-послуг стає більш звичною; основною вимогою стає цінність; змінюються моделі оплати та ціноутворення [14].

Нинішня пандемія спричинила абсолютне новий набір проблем і для консалтингового сектору.

У табл. 3.1 нами сформувано, узагальнено та коротко охарактеризовано ключові тенденції, що виникають, і те, як консалтингові компанії повинні адаптуватися до сучасних високо динамічних умов [14; 15; 16].

Отже, загалом консалтингова галузь зазнає значного удару від кризи Covid-19 і, за останніми даними, наприкінці 2020 р. вона коштувала приблизно на 18 % нижче. Однак прогноз у багатьох європейських країнах покращується, оскільки їм вдається зменшити кількість нових випадків коронавірусної інфекції.

Отже, загалом консалтингова галузь зазнає значного удару від кризи Covid-19 і, за останніми даними, наприкінці 2020 р. вона коштувала приблизно на 18 % нижче. Однак прогноз у багатьох європейських країнах покращується, оскільки їм вдається зменшити кількість нових випадків коронавірусної інфекції.



ірусу. Тенденції управлінського консалтингу в 2021 р. визначатимуться наслідками пандемії Covid-19. Прогнозується, що наступна світова рецесія призведе до 14% спаду світової індустрії управлінського консалтингу в 2021 р.

. Це вплине на перехід галузі до віртуалізації, продуктивності, заснованої на вартості та цифрових зривів, що є лише декількома прикладами тенденцій, які, як очікується, суттєво прискоряться.

Таблиця 3.1  
Характеристика основних тенденцій на європейському ринку консалтингової діяльності у 2021 р.

№	Назви тенденцій	Короткі характеристики
1	Диджилітизація	Віртуальні платформи будуть використовуватися для управління консалтинговими справами та координації з командами, розпорошеними по всьому світу. Це дасть поштовх до альтернативних шляхів ресурсного забезпечення (включно з офшорингом), що призведе до зростання попиту на спеціалізовані та кваліфіковані ресурси. Неминуче, що консалтингові рішення, що ґрунтуватимуться на технологіях, набудуть більшої популярності. Це призведе до зростання важливості ІТ та відповідних кваліфікацій, а війна за таланти в консалтингу стане ще жорстокішою.
2	Індивідуальні рішення	Компанії-клієнти все частіше шукають консультацій, можуть запропонувати повністю індивідуальні сформульовані рішення, уперше отримавши глибоке розуміння свого бізнесу. Експертиза в нішевих сферах буде домінувати над новим попитом на стратегії, а консультації з різноманітною практикою сектора будуть виділятися. Очікується, що консультанти знатимуть операційну реальність клієнтів і пропонуватимуть адаптовані послуги, що відповідають галузевому, функціональному та клієнтському контексту.
3	Стратегія, що рухається всередині компанії	На початку пандемії компанії в усіх секторах поспішали створити внутрішні стратегічні команди. Консалтинговим фірмам варто буде надати таким клієнтам бездоганні послуги, а також низку пропозицій, підкріплених надійними технологіями та цифровими продуктами, які важко повторити внутрішнім командам. Автоматизоване прийняття рішень, прогнозована аналітика, машинне навчання та програмне забезпечення будуть у тренді поряд із автоматизацією адміністративних завдань та підвищенням продуктивності.
4	Висока рентабельність інвестицій клієнтів	Фрілансери можуть запропонувати набагато нижчу ціну порівняно з глобальними консалтинговими компаніями. Навіть моделі виставлення рахунків порушуються через ціноутворення клієнтів; фірми прагнуть більшої рентабельності інвестицій та “доказу” якості за консультаційними порадами. Крім того, доступні в Інтернеті технологічні інструменти та жорстка конкуренція знизили маржу та прибутковість для консультацій. Імовірно, вони впровадять економічно ефективні рішення, а не дорогу діагностику на основі фактичних годин виставлення рахунків. Ці тенденції також означатимуть посилену співпрацю з фрілансерами для

5	Зростання попиту на технологічний сектор	отримання експертних порад. Консалтинговим компаніям, які мають практику в галузі технологій або наводять зв'язок із технологічними партнерами, буде легко задовольнити майбутній попит, враховуючи їх краще розуміння ринку та належний набір навичок, щоб запропонувати індивідуальні рішення.
6	Практика реструктуризації	Кінцеві клієнти, постраждалі від поточної турбулентності, можуть звернутися за консультаційною порадою, щоб зосередитися на основній чи непрофільній діяльності. Крім того, бізнес-сектори, які планують реструктуризувати себе для адаптації до змінених ринкових умов, потребуватимуть управління змінами та підтримки стратегічного, культурного та операційного розвитку разом із підвищенням кваліфікації працівників до переглянутих вимог бізнесу.

Обсяги індустрії консалтингових послуг у 2020 р. становила 820 мільярдів доларів США.

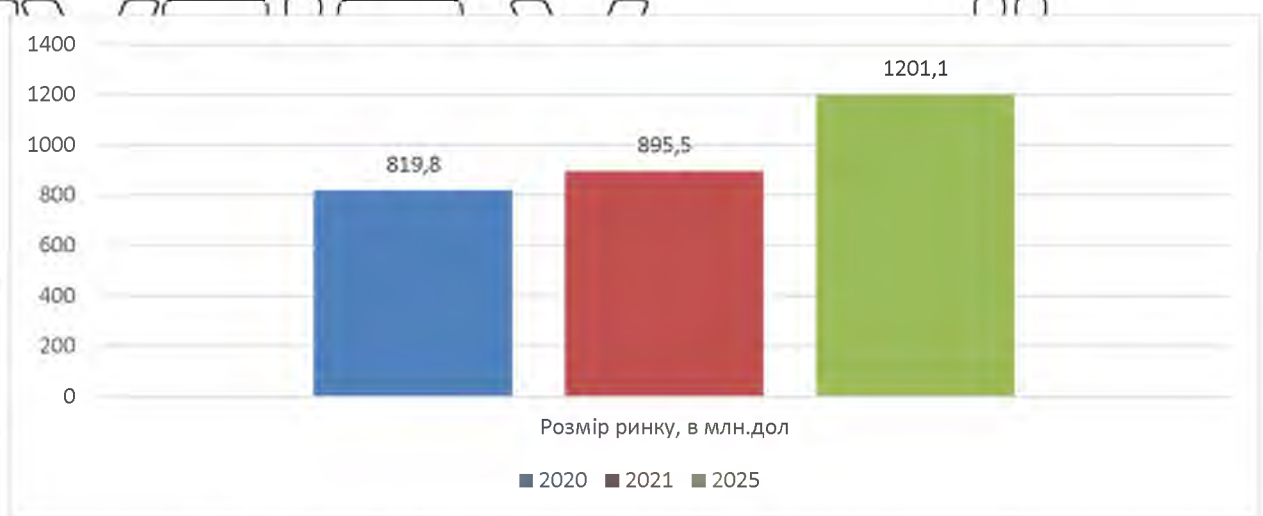


Рис. 3.7. Стан та прогноз розмірів глобального ринку консалтингу

Протягом наступних років очікується, що галузь зростатиме в середньому приблизно на 10 % у річному обчисленні, досягнувши розміру 1,2 трільйона доларів США до 2025 р. (див. рис. 3.7).

Українські консалтингові компанії для здійснення ефективної діяльності повинні врахувати тенденції, що прослідковуються на європейському ринку консалтингу, та застосовувати практики найуспішніших гравців, адаптуючи їх до вітчизняних особливостей та умов:

консультанти застосовуватимуть економічно ефективні рішення, замість того, щоб надавати пріоритет дорогій діагностиці. Українським комп

аніям потрібно буде переконатися, що стратегії узгоджуються з операційними реаліями, а результати оцінюватимуться в очах їхніх клієнтів;

– дистанційна робота, яка вже стала звичною для консультантів у

2020 р., триватиме (як мінімум) до 2022 р. включно. Однак, дистанційна ро

бота з клієнтами вимагатиме нового підходу, тому віртуальні консалтинго

ві компанії набудуть широкого розповсюдження у 2021 р. Рекрутинг кадрів

в, як прогнозується, залишатиметься досить значним і у 2021 р., оскільки к

онсультанти спостерігають за економічним відновленням. Більшість інтер

в'ю, стажувань та програм будуть проводитись онлайн [18];

– раніше консультанти були тимчасовими радниками: пропонували досвід, розробляли рішення, впроваджували їх, а потім йшли.

Зараз ситуація зовсім інакша – клієнти є більше зацікавленими в том

у, щоб поділитися ризиком програм змін шляхом співпраці з консультанта

ми. Щоб бути справді довіреним радником, консультанти також повинні с

тежити за тим, що відбувається, коли вони не задіяні повністю, будуючи б

агаторічні стосунки, оскільки це дає глибші уявлення, необхідні для транс

формації.

Для консалтингових фірм це означатиме поворот власних моделей.

Вони повинні бути менш орієнтованими на швидкі перемоги й орієнтуват

ися на побудову довгострокових партнерських відносин.

У проведеному дослідженні проаналізовано стан та структуру ринку консалтингової діяльності на вітчизняному ринку, зокрема: виділено осно

вні групи надавачів консалтингових послуг; визначено кількість зареєстро

ваних аудиторів за 2016–2020 рр. та їх структуру за областями у 2020 р.; виз

начено основні тенденції, сформовані на європейському ринку консалтин



гової діяльності у 2021 р., визначено, які практики потрібно адаптувати на вітчизняному ринку до консалтингової діяльності.

Стан розвитку українського ринку консалтингових послуг є вкрай не стабільним і цілком залежним від кон'юнктури ринку загалом. Обтяжуюч

им фактором є і те, що, попри велику кількість гравців, головний механізм регулювання ринку – конкуренція – не є остаточно сформованим. На осно ві цього логічно було б очікувати, що із поглибленням економічної кризи

та стрімкого падіння економіки України, темпи деструктивних процесів у с фері консалтингових послуг будуть ще швидшими.

Отже, бурхливі часи породжують колосальні зміни, і саме з такою ре альністю сьогодні стикаються консалтингові компанії.

Щоб ефективно пристосуватися до зростання тиску на ринку та випе реджати конкурентів їм доведеться впровадити цілу низку маркетингових методів.

## ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження дає можливість зробити наступні висновки:

Встановлено, що економіка України перебуває у стані безпрецедентної кризи. Показниками цього є значний занепад реального ВВП, динамічний ріст інфляції, сповільнення бізнес-активності тощо. Пріоритетним завданням для української влади та бізнесу залишається скооперовано співпраця у напрямку формування оптимальної стратегії і тактики післявоєнного відновлення економічної системи. Так, НБУ, як головний регулятор фінансових, фискальних, валютних, монетарних процесів, визначає що базою для поствоєнного «відродження» економіки має бути приведення базових макроекономічних показників до оптимального (в ідеалі – довоєнного) стану.

Важливим напрямом консалтингової діяльності є операційний консалтинг рекомендує найкращий підхід до розподілу обов'язків і відділів між співробітниками, призначаючи завдання, які повинен виконувати кожен відділ, управління людськими ресурсами, регулювання відносин у команді та використання змін, що відбуваються, для підвищення ефективності роботи.

Операційний консалтинг спрямований на розв'язання проблем, пов'язаних зі зниженням витрат підприємницької діяльності, підвищенням ефективності та результативності підприємства, а також поліпшення якості наданих послуг та вироблених продуктів. Крім того, консультанти, які надають консалтингові послуги, часто не лише радять та пропонують рішення, але й допомагають їх реалізувати.

Рационально та правильно організовані операційні процеси можуть веде до надзвичайного успіху компанії, в той час як некоректна організація може призвести до хаосу та порушень у її діяльності. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли політична та соціально-економічна нестабільність може спричинити зміни в зовнішньому середовищі для малих підприємств і вплинути на їхню внутрішню діяльність.

Враховуючи особливості та властивості IT-послуг, пропонуємо компаніям звернути увагу на такі засоби комунікації як Public Relations, просування через Інтернет, друкована і сувенірна рекламна продукція з фірмовою символікою. Серед основних PR-інструментів слід виділити спеціалізовані виставки, тематичні семінари, різного роду презентації, демонстрації, участь фахівців фірми в конференції, надання пробних версій застосунків чи програмного забезпечення розроблених компанією в тимчасове користування для ознайомлення з можливостями та багато іншого.

Галузеві виставки - найбільш потужний інструмент.

IT-консалтинг може бути цінною інвестицією для компанії, які прагнуть отримати максимальну віддачу від своїх технологічних інвестицій. Співпрацюючи з IT-консалтинговою компанією, бізнес може підвищити ефективність, зменшити витрати, підвищити рівень безпеки та дотримання нормативних вимог. Обираючи IT-консалтингову компанію, важливо враховувати такі фактори, як досвід, експертиза та репутація, а також підхід фірми до IT-консалтингу. З правильним IT-консультантом бізнес може досягти своїх технологічних цілей і досягти успіху.

Враховуючи європейський досвід, вітчизняні консалтингові компанії задля розвитку та збільшення ефективності їхньої діяльності повинні слідувати наступним практикам: спрямовувати свою діяльність на вирішення кризових ситуацій, швидко адаптовувати бізнес клієнтів під сучасні умови, прискорити темпи диджиталізації та використовувати інновації для оновлення стратегій.

## Список використаних джерел

1. 50 провідних юридичних фірм України 2020 року: щоріч. дослідж. URL: <http://top50.com.ua/ru/group/top50/2020> (дата звернення: 23.04.2021).

2.A Wake-up Call for Business Leaders. URL: [https://images.more.deltek.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd5c5e-4780-a469-c7d752003077%7D-Deltek\\_FOPS\\_Digital\\_Single\\_Pages\\_FINAL-min.pdf](https://images.more.deltek.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd5c5e-4780-a469-c7d752003077%7D-Deltek_FOPS_Digital_Single_Pages_FINAL-min.pdf) (дата звернення: 30.03.2021).

3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.

4. КРІ (ключові показники ефективності). Як впровадити систему КРІ в компанії. 16.02.2016. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-povosti-36-ključychovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii> (дата звернення: 23.04.2021).

5. Асоціація консалтингових фірм. URL : <http://acf.ua/> (дата звернення: 01.02.2020).

6.Бондарчук Л. В. Особливості технологічної системи управлінського консультування. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 144–148.

7. Брінцева О. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. Схід. 2011. № 1 (108). С. 36–40. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/22527> (дата звернення: 23.04.2021).

8. Верба В., Решетняк Т. Організація консалтингової діяльності / Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000 – 244 с.

9. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. С. 55–59.

10. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

11. Верба В.А. Формування системи показників результативності консалтингової діяльності. Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 237–345. URL:

[https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2013-4\\_0-pages-237\\_245.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-237_245.pdf) (дата звернення: 23.04.2021).

12. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 244 с.

13. Верба В.А. Концептуальні положення оцінювання управлінського консультування. Ефективна економіка. 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=886> (дата звернення: 23.04.2021).

14. Гринько Т.В., Головка Д.Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. Modern Economics. 2018. №11. С. 51–57.

15. Давиденко В.В. Визначення результативності діяльності консалтингової компанії. Проблеми науки. 2004. № 1. С. 44–48 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283253.pdf> (дата звернення: 23.04.2021).

16. Діяльність підприємств сфери послуг : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL : [http://ukrstat.org/druk/publicat/kat\\_r/publposl\\_r.htm](http://ukrstat.org/druk/publicat/kat_r/publposl_r.htm) (дата звернення: 01.02.2020).

17. Золотарьова В.І. Економічна сутність, класифікація та основні види продуктів сфери послуг. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 104–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.10.103>.

18. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27. С. 54–58. 10. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу. URL: <http://delo.ua/business/chuzhimumomchem-vyzhivaet-rynokkonsaltinga313987> (дата звернення: 30.03.2021).

19. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27. С. 54–58.

20. Козаченко С.В., Новицький В.Є., Довгий О.С. Консалтинг у сучасній ринковій економіці. Київ : Арістей, 2006. 380 с.

21. Консалтинг в Україні. – К.: Асоціація “Укрконсалтинг”, 1996.

22. Коробка С.В. Операційний консалтинг в системі управління малим підприємством URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/>

23. Коростелев В.А. Роль консалтинга в управленні бізнесом: монографія. Київ: МАУП, 2004. 252 с.

24. Косіченко І.І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 270–276.

25. KPI – система оцінки якості управління. URL: <http://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/upravlinnya/433-kpi-sistema-otsinki-yakosti-upravlinnya> (дата звернення: 23.04.2021)

26. Кулаковська Т.А., Духова С.М. Оцінка ефективності використання та відтворення основних фондів підприємств: методичний аспект. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 25. С. 47–52.

27. Кулагина Г. М., Маркова С. В. Консалтинг как фактор развития малого бизнеса. Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2010. № 1. С. 161–163.

28. Культенко О.В. Автоматизована система обліку і розрахунків (булінг) юридичної діяльності та можливість використання утилізації і реалізації. Часопис Київського університету права. 2016. №2. С. 245–248.

29. Лазарева А. Маркетинг информационных продуктов и услуг в США. – М.: Наука, 1989. – 67 с.

30. Лазурко М. І., Завербний А. С. Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/ноч/25532/nzmered-204-212.pdf>

31. Марченко О. С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. Економічна теорія та право 2021; 2 (45): 32-51; DOI: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-32

32. Марченко О.С. Макро- та мікроекономічні критерії ефективності

юридичного консалтингу. Економічна теорія та право. 2018. №3 (34). С. 91–107.

33. Марченко О.С. Соціально-економічна ефективність юридичного консалтингу у контексті інвестиційного підходу. Економічна теорія та право. 2018. №2 (33). С. 91–107.

34. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу. URL : [delo.ua/business/chuzhimumom](http://delo.ua/business/chuzhimumom)

35. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. №1 (23), т. 2. С. 94–98.

36. Огляд ринку консалтингових послуг в Україні / Дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР. URL : [https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution\\_materials\\_-\\_18.11.2010\\_formated\\_red/4](https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution_materials_-_18.11.2010_formated_red/4) (дата звернення: 01.02.2020).

37. Олішук П. О. Підприємництво та його значення у розвитку сільських територій // П. О. Олішук // Агроевіт. – 2012. – №3. – С. 43–45

38. Орищенко М. Антикризовий консалтинг. Попит зростає. Консалтинг в Україні. 2014. № 59. С. 4–7.

39. Осадча Т. С. Сільський зелений туризм в Україні. Окремі аспекти організації, обліку і контролю : монографія / Т. С. Осадча. – Херсон : Одді-плюс, 2009. – 296 с.

40. Парасій-Вергуненко І. М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2017. Вип. 4 (32). С. 207–212

41. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки. 2018. №15 (1291). С. 137–143.

42. Портер М. Стратегія конкуренції / Переклад з англ. – К.: Основи,



1998. – 390 с.

43. Посадский А. Основы консалтинга. – М.: TESIS, 1999. – 350 с.

44. Про затвердження плану дій щодо імплементації кращих практик якісного та ефективного регулювання, відображених Групою Світового банку у методології рейтингу “Ведення бізнесу” на 2016 рік : [Електронний ресурс] /

розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 р. № 1406-р. /

Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1406-2015-%D1%80/pag>

45. Пугачова К. М. Підприємницька діяльність у сільській місцевості : монографія / К. М. Пугачова. – К. : Знання України, 2004. – 220 с.

46. Рапп А. Расстановка сил на украинском рынке аудиторских услуг // Рынок капитала, 1999. – № 6. – С. 15.

47. Рейкин В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 97–101.

48. Решетняк Т.І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_00\\_2\\_98\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_00_2_98_uk.pdf) (дата звернення: 23.04.2021).

49. Решетняк Т.І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку [http://eip.org.ua/docs/EP\\_00\\_2\\_98\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_00_2_98_uk.pdf)

50. Руженцева Є., Сваткова Д. Час розплати. URL: <http://www.ukrjunist.com/?article/1138> (дата звернення: 23.04.2021).

51. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

52. Соколенко В.А., Лінькова О.Ю. Основи управлінського консультування: навч.- метод. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 216 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161791102.pdf> (дата звернення: 23.04.2021).

53. Статистичний щорічник України за 2018 рік / за ред. І.Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 482 с

54. Гранченко Л. В. Формування та регулювання ринку праці на селі: теорія, методологія, практика : монографія / Л. В. Гранченко. – Умань : Уман.

комунал. видав.-поліграф. під-во, 2012. – 585 с.

55. Управлінське консультування як інструмент розвитку підприємства. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5262/1/monograf\\_1.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5262/1/monograf_1.pdf) (дата звернення: 16.03.2021).

56. Хмарська І. А. Особливості післявоєнного відновлення економіки України <https://economyandsociety.in.ua/index.php/view/1621/1558>

57. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2008. 240 с.

58. Швець Т. В. Формування системи стратегічного планування в сучасному агробізнесі / Т. В. Швець, Л. М. Левківська // Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку кол. моногр. за ред. Г. С. Жуйкова, В. С. Ніценка. – Одеса: Ледадрук, 2013. – Кн. 3. – С. 257–266.

59. Шевченко Л.С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

60. Шпильова В.О., Тен С.А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 23. С. 173–177. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/31.pdf) (дата звернення: 23.04.2021).

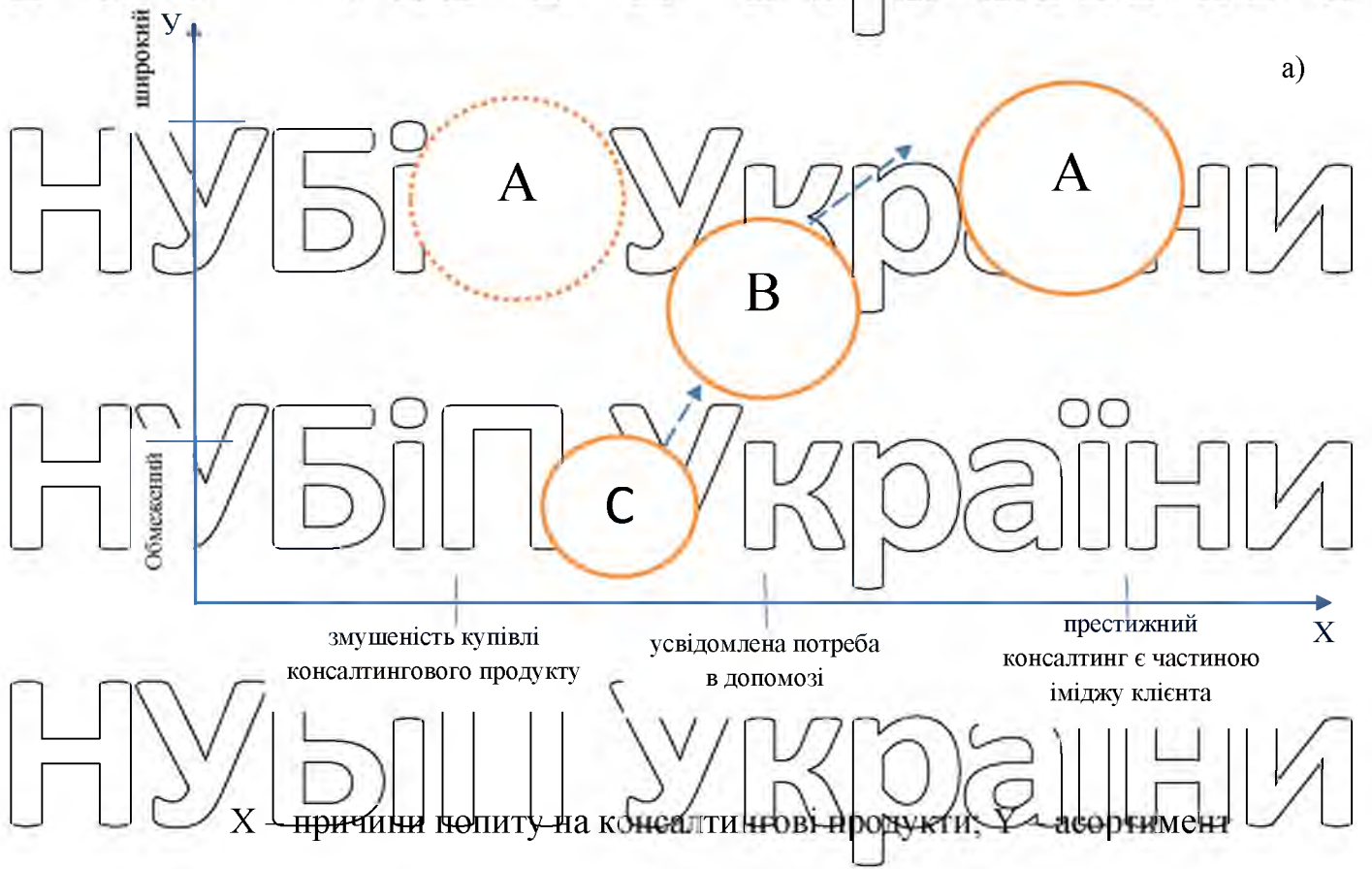
61. Шульга С.В. Ефективність ринку аудиторських послуг: методичні засади та показники оцінки. Ефективна економіка. 2019. №8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.40>.

62. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 186–190.

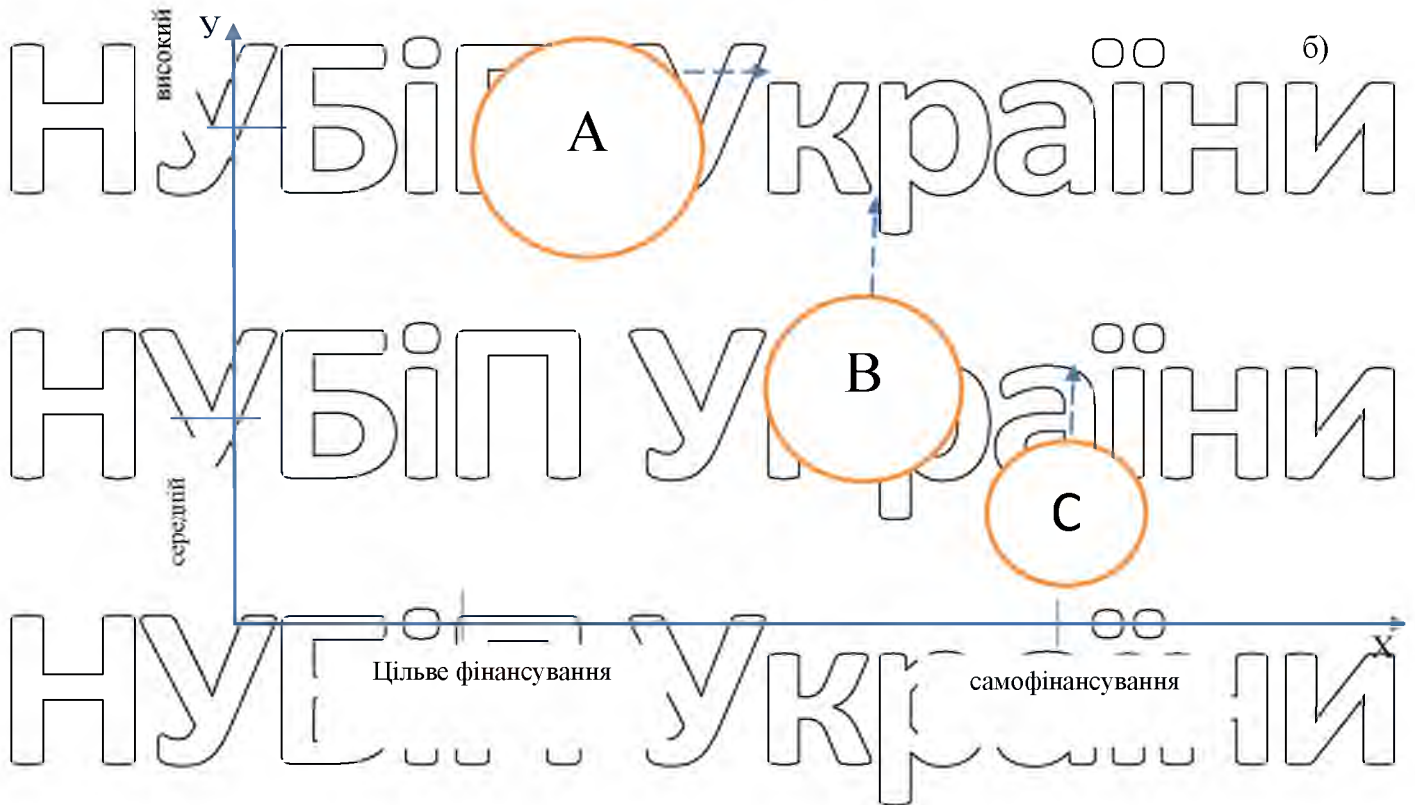
63. Які показники слід відстежувати для ефективного надання професійних послуг? Business & Consulting Toolkits. 13.09.2019. URL: <https://zakon.help/article/poslugiprofesiini-poslugi-efektivnist-poslug/> (дата звернення: 23.04.2021).

ДОДАТОК А

# НУБІП України



# НУВІП України





X – географічна область діяльності; Y – ціна продукту

*Фиг. 1. (а, б, в). Карты стратегических групп консалтингового рынка в Украине*

[49]