

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний аграрний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу

Дипломна робота
освітнього ступеня магістр

на тему: «**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ
КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**»

Виконав: студент 2 курсу, групи Мев-61

Баюн Мар'ян Любомирович

напряму підготовки 29 «Міжнародні відносини»

спеціальність 292 «Міжнародні

економічні відносини»

Керівник: Линдюк А.О.
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи розвитку ринку консалтингових послуг	9
1.1. Сутність та особливості консалтингових послуг	9
1.2. Еволюція підходів до дослідження ринку консалтингових послуг	15
1.3. Чинники, які впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг	23
РОЗДІЛ 2. Аналіз ринку консалтингових послуг в Україні та країнах Європейського Союзу	31
2.1. Оцінка вітчизняного ринку консалтингових послуг	31
2.2. Аналіз Європейського ринку консалтингових послуг	42
РОЗДІЛ 3. Стратегічні напрямки розвитку консалтингу в Україні в умовах євроінтеграції	50
3.1. Пріоритети розвитку консалтингу в Україні та країнах Європейського Союзу	50
3.2. Вплив інформаційних технологій на розвиток вітчизняного та європейського ринку консалтингових послуг	55
РОЗДІЛ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	64
4.1. Аналіз небезпечних і шкідливих чинників на консалтингову підприємстві	64
4.2. Розрахунки штучного освітлення в бухгалтерії підприємства	67
4.3. Техніка безпеки при використанні кондиціонування приміщення	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	79

АНОТАЦІЯ

У роботі розглядаються теоретичні основи та особливості розвитку ринку консалтингових послуг, а також чинники, які впливають на його кон'юнктуру. Здійснено загальну та порівняльну оцінку стану вітчизняного та Європейського ринку консалтингових послуг. Проаналізовано темпи зростання ринку консалтингових послуг та визначено вагу різних чинників, які впливали на динамічні зміни. Досліджено структуру консалтингу у окремих країнах Європейського Союзу. Вивчено питання охорони праці на консалтингових підприємствах. Напрацьовано стратегічні напрямки розвитку консалтингу в Україні в умовах євроінтеграції. Визначено пріоритети розвитку консалтингу в Україні та країнах Європейського Союзу та обґрунтовано вплив інформаційних технологій на їх розвиток.

Ключові слова: консалтингова послуга, консалтинг, ринок консалтингових послуг, кон'юнктура ринку, IT-консалтинг.

ANNOTATION

The theoretical bases and features of development of the market of consulting services, and also the factors influencing its conjuncture are considered in the work. General and comparative assessments of the state of the domestic and European market of consulting services were made. consulting and analyzed The growth rate of the consulting services market was analyzed and the importance of various factors that influenced the dynamic changes was determined. The structure of consulting in some countries of the European Union is studied. The issue of labor protection at consulting enterprises has been studied. Strategic directions of consulting development in Ukraine in the conditions of European integration have been worked out. The priorities of consulting development in Ukraine and the countries of the European Union are determined and the influence of information technologies on their development is substantiated.

Key words: consulting service, consulting, market of consulting services, market conditions, IT-consulting.

УДК 338.46(477):061.1ЄС

Баюн М. Л. Порівняльний аналіз розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та країнах Європейського Союзу. – Дипломна робота. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу. – Дубляни, ЛНАУ, 2021.

83 с. текст., 4 частини, 8 рис., 3 табл., 49 літературних джерела.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні основи та особливості розвитку ринку консалтингових послуг. Вивчено чинники, які впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг.

Здійснено загальну та порівняльну оцінку стану вітчизняного та Європейського ринку консалтингових послуг. консалтингу та проаналізовано Проаналізовано темпи зростання ринку консалтингових послуг. Визначено вагу різних чинників, які впливали на динамічні зміни. Досліджено структуру консалтингу у окремих країнах Європейського Союзу.

Вивчено питання охорони праці на консалтингових підприємствах.

Напрацьовано стратегічні напрямки розвитку консалтингу в Україні в умовах євроінтеграції. Визначено пріоритети розвитку консалтингу в Україні та країнах Європейського Союзу. Обґрунтовано вплив інформаційних технологій на розвиток консалтингу.

ВСТУП

Актуальність теми. Про роль і місце національної економіки в сучасній світогосподарській системі значною мірою свідчать обсяги міжнародної економічної діяльності, їх динаміка та структурні характеристики. В умовах глобалізації світової економіки, зростання конкуренції завдання нарощування масштабів та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ускладнюються та посилюється важливість інформації та знань, зокрема управлінських, як чинника виробництва. Суб'єкти господарської діяльності все більше потребують належного консалтингового забезпечення задля більш ефективного здійснення їх зовнішньоекономічної діяльності, зниження трансакційних витрат, раціоналізації бізнес-процесів та більш стабільного і прогнозованого розвитку.

Важливе значення консалтингових послуг реалізується також не лише на мікро-, але й на вищих рівнях управління. Для держави це розвиток міжнародних економічних відносин, модернізація галузей економіки у відповідності до факторних конкурентних переваг на світових ринках, забезпечення валютних надходжень та стабільності національної грошової одиниці, використання інноваційно-технологічних переваг. Все більше посилюється системо формуюча роль консалтингових послуг для загальноекономічного розвитку держави.

В умовах посилення європейської інтеграції України та загострення міжнародної конкуренції на ринку консалтингових послуг вкрай важливим є врахування досвіду надання цього виду послуг країнами Європейського Союзу.

Теоретичні та практичні аспекти специфіки консалтингової діяльності представлені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Т. Армбрюстер, Г. Бутирін, А. Вейс, В. Верба, Л. Грейнер, М. Кубр, Б. Курнов, Н. Лагоцька, Г. Ліппіт, К. Макхем, К. Маккена, А. Посадський, Ю. Чернов, Ф. Чернявська, Т. Шеремет та ін.

Попри вагомий доробок перелічених учених існує об'єктивна необхідність удосконалення теоретичних основ дослідження ринку консалтингу на сучасному етапі розвитку економіки, зокрема із врахуванням порівняльного аналізу у різних країнах, обґрунтування стратегічних пріоритетів, тактичних механізмів і засобів розвитку консалтингових послуг, реформування інституційного середовища вдосконалення ринку консалтингових послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є порівняльний аналіз стану і проблем функціонування ринку консалтингових послуг в Україні та країнах Європейського Союзу, а також визначення основних напрямів щодо забезпечення його подальшого розвитку.

Реалізація цієї мети вимагала послідовного вирішення системи взаємопов'язаних завдань:

- ✓ розкрити економічну природу консалтингових послуг та здійснити їх класифікаційну ідентифікацію;
- ✓ дослідити генезис та еволюцію світового ринку консалтингових послуг;
- ✓ узагальнити методологічні підходи до структуризації консалтингового ринку та глобалізаційні імперативи його розвитку;
- ✓ проаналізувати стан розвитку ринку консалтингу в Україні та країнах Європейського Союзу;
- ✓ виявити вплив різних чинників на структуризацію консалтингового ринку;
- ✓ проаналізувати діяльність провідних консалтингових компаній європейському ринку та розробити методику оцінювання їх конкурентоспроможності;
- ✓ оцінити кількісно-якісні параметри консалтингового ринку України та здійснити прогнозування його масштабів;
- ✓ обґрунтувати інституційні механізми розвитку консалтингового ринку України в контексті його інтеграції у європейський ринок.

Предметом дослідження є умови формування та механізми структуризації вітчизняного та європейського ринку консалтингових послуг.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку вітчизняного та європейського ринку консалтингових послуг в умовах інтеграції та глобалізації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань консультування, консалтингової взаємодії та бізнес-комунікацій, інтелектуального капіталу, управління інноваційним розвитком підприємств, базові положення теорії консалтингу, менеджменту та маркетингу.

У процесі обробки та аналізу досліджуваного матеріалу використано сукупність загальнонаукових методів: історичний; діалектичний, групування та теоретичного узагальнення; методи аналізу, синтезу, дедукції. При вирішенні завдань дослідження використано також спеціальні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний, системного та процесного аналізу; статистично-економічний; фінансового аналізу, порівняння і прогнозування; метод експертного оцінювання (ієрархій та пріоритетів); системного аналізу та економіко-математичного моделювання.

Інформаційною основою дослідження стали: нормативно-правова база України (Укази Президента України, законодавчі акти Верховної ради України, Постанови Кабінету Міністрів України), статистична база Євростату, дані Державної служби статистики України, рейтингові дослідження міжнародного рівня (інформаційна база Індексу глобальної конкурентоспроможності та Глобального індексу інновацій), наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет-ресурси, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дипломній роботі, можуть служити методологічною базою для розроблення ефективних механізмів розвитку ринку консалтингових послуг в Україні.

РОЗДІЛ 1.

Теоретичні основи розвитку ринку консалтингових послуг

1.1. Сутність та особливості консалтингових послуг

Сучасний глобалізований світ щодень ставить перед бізнесом нові завдання та виклики. Світова економіка динамічно змінюється і компанії, які не встигають реагувати на новації та не трансформуються під впливом нових умов, що диктуються ринком, припиняють своє існування. І якщо в рамках малого та середнього бізнесу зазвичай це можна зробити, використовуючи свої внутрішні ресурси, то в компаніях, де працюють десятки і навіть сотні тисяч людей великі завдання зазвичай вирішуються не з допомогою внутрішніх ресурсів, а завдяки спеціалізованим консалтинговим компаніям. Ці компанії мають досвід у вирішенні практично будь-якого спектру завдань, з яким може зіткнутися їхній потенційний клієнт, і пропонують рішення, засноване на експертній думці консультантів, які мають багаторічний досвід роботи в індустрії клієнта.

Консалтинг можна розглядати як будь-яку допомогу з боку консалтингової компанії організації-клієнту при вирішенні різних проблем та завдань. Єдина думка щодо походження та етимології терміну «консалтинг» у науковому середовищі відсутня. Доцільно розглянути декілька версій виникнення терміну консалтингу. Так, існує думка, що «консалтинг» вийшов з латинської мови, в якій воно означає - нарада, похідна від обговорювати, просити і давати поради. У свою чергу прихильники версії про інше походження терміну стверджують що «консалтинг» походить від - радитись; справлятися; брати до уваги.

Розглянувши походження терміну консалтинг, а також зрозумівши його сутність, можна перейти до розгляду визначення консультування.

Вітчизняні науковці систематизували та сформулювали чимало підходів щодо трактування дефініції «консультування». Європейські вчені П. Блок та В. Рапопорт стверджують, що консультант не є відповідальним щодо виконання конкретного виробничого чи організаційного процесу,

сформованої структури завдання, вони тільки допомагають компаніям виконувати певні завдання [2]. У той же час Л. Грейнер та Е. Уткін [12] акцентують увагу на ефективності управлінського консультування. Вони підтверджують, що професійна консалтингова служба має допомагати замовнику, згідно взаємоузгодженого контракту. При тому дуже важливим є виявлення та аналіз управлінських проблем, надавання рекомендацій щодо їх вирішення, сприяння, виконанню рішень.

Українські та європейські науковці, зокрема, Л. Грейнер та А. Уткін обґрунтовують, що консультування – це є професійна служба і спеціальний метод, який забезпечує прикладні консультації та допомогу [39]. В. Вербою, М. Кубром, А. Посадським, І. Пригожиним та Т. Решетняком акцентується особлива увага на управлінському консультуванні як одному із видів консультування, що спеціалізується на наданні допомоги щодо економічних та управлінських питань.

У той же час зустрічаються науковці, які досліджують різні види взаємозв'язку. Враховуючи важливість управлінської діяльності є важливим взаємозв'язок цим видом діяльності та понятійними параметрами консультування. Вітчизняна дослідниця консалтингу та консалтингових послуг В. Верба [7, с. 36] виокремила у понятійному апараті управлінського консультування ряд дефініцій:

- функція управління та підсистема менеджменту;
- вид консультативної допомоги в сфері менеджменту;
- метод вдосконалення менеджменту та розвитку компанії;
- механізм запровадження новацій;
- вид професійної діяльності;
- форма підприємництва;
- наукова діяльність.

Вітчизняні науковці Васильєв О.В. та Німкович А.І. [5, с. 122] визначають консалтинг як початковий етап на шляху підвищення ефективності діяльності організації, який визначає стратегію її розвитку, вибирає важливі напрями та формує оптимальний план запровадження

модерних технологій. Тарас Дудар обґрунтовує консалтинг як «комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, здійсненням досліджень, проведенням експериментів з метою розширення наявних та здобуття нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації» [13]. У той же час він акцентує увагу на тому, що це є складним соціально-економічним явищем, роль якого буде постійно зростати в міру розвитку ринкових відносин суспільства.

Результатом проведеного теоретичного дослідження нами узагальнено та запропоновано трактувати консалтинг як категорію, що враховує специфічні особливості консалтингової діяльності завдяки взаємозгодженості консалтингової компанії з фірмою, яка є замовником щодо напрацювання способів вирішення завдань та проблем, які вдосконалюватимуть процеси їх функціонування за рахунок фундаментальних та науково-прикладних розробок, моделей менеджменту та стратегічних напрямів розвитку.

Результатом консультативної діяльності у процесі співпраці консалтингової компанії з господарськими суб'єктами є консалтингова послуга та продукт.

Згідно загального трактування поняття консалтингова послуга її визначають як інтелектуальний продукт, який є наслідком володіння клієнта після завершення процесу консультування.

Наукова та професійна література класифікує консалтингові послуги у аналогічно класифікації видів консультування [26]. Чимало вітчизняних науковців не уточнюють змістовного наповнення поняття консалтингова послуга та консалтинговий продукт вважаючи їх абсолютно тотожними поняттями [33].

Проте є й інші науковці, які трактують консалтингову послугу у трьох вимірах, зокрема, послугу як:

- співпрацю;
- вид підприємницької діяльності;

- процес, який проводить аналіз проблеми, що виникла на підприємстві та надається рекомендація щодо підвищення фінансово-управлінської ефективності діяльності фірми-замовника [4].

Специфіка консалтингової послуги (рис. 1.1) передбачає удавану невідчутність, непомітність та, зазвичай, відсутність завершеного матеріального характеру. Саме тому однакові продукти як результати консультативної діяльності, які виконані різними консалтинговими компаніями, можуть суттєво бути відмінними тільки за формою, а також і за змістом, при тому мати різну методологію здійснення своєї діяльності. Потенційний споживач може оцінювати якість отриманої послуги або миттєво, як наслідок завершення консультаційного процесу, або й через певний час.



Рис. 1.1. Порівняльна характеристика консультаційних послуг

Також зазначимо, що ефективність надання консультативної послуги, а відповідно її якість насамперед визначається багатьма показниками та напряму є залежною від рівня кваліфікації та фахового внеску фахівця, який надавав цю послугу. Саме тому особливе значення набуває порозуміння надавача та отримувача консалтингової послуги. Якщо компанія отримує

прибуток, або досягає певної сформованої цілі, то клієнт зазвичай уособлює ці позитиви із особистістю консультанта, при тому не акцентуючи увагу на змісті і якості виконаних завдань. Це спричиняє специфічний попит на ринку консалтингових послуг, зокрема, досить часто клієнти намагаються отримати не тільки певну послугу, а й також конкретного консультанта.

Аналізуючи різні трактування та наукові підходи до визначення категорії консалтингова послуга пропонується її розглядати з позиції нетоварної форми забезпечення потреб компанії-замовника, при тому це відбувається за рахунок здійснення професійної діяльності консалтингових фахівців [6].

Надання консалтингових послуг підприємствам та організаціям. Які їх потребують здійснюється із врахуванням маркетингових систем взаємодії. Підбір консультативних послуг, який комплексно сприяє виконанню конкретних замовлень підприємств дозволяє комплексно виконувати потреби на цей продукт підприємствами, формуючи продукт, який називають консалтинговим. Розглядаючи категорію консалтинговий продукт доцільно зосереджуватись на інтелектуальному інструменті забезпечення визначеного набору потреб отримувача цієї послуги. Це створюється за рахунок надання консалтингових послуг, або однієї послуги компанії-замовнику згідно визначених проектом завдань.

За цих умов впровадження системи консалтингових послуг компанії чи підприємству, яке виступає замовником передбачається формування консалтингових продуктів як унікальних активів цієї компанії. Проте, зовнішні та внутрішні детермінанти впливаючі на процес надання консалтингових послуг насамперед ускладнюють реалізацію процесу взаємодії між компанією, яка надає ці послуги та компанією, яка є отримувачем цих послуг. З іншої сторони вони створюють перешкоди на шляху просування консалтингового продукту.

За твердженням Філіпа Котлера [20, с. 342], сформовано класичний перелік властивостей консалтингової послуги, який дозволяє відокремити цю

послугу в окремий напрям, у якому спільними рисами послуги прийнято вважати:

- невідчутність;
- невіддільність від джерела;
- мінливість якості;
- незберігаємість.

Вважаємо до важливих моментів формування специфічних наборів конкурентних переваг консалтингових послуг відносити не лише наявні визначені особливості та характеристики, а й їх відповідність до потреб конкретної частини ринку послуг.

Ряд вчених до базових умов формування конкурентоспроможних переваг консалтингових компаній та організацій, відносять тих, які системно є пов'язаними із циклами життя консалтингових послуг та безперервно змінними щодо кон'юнктури ринку. Отже, процес формування та впровадження консалтингової послуги доцільно розглядати з позиції врахування таких основних конкурентних переваг [24]:

- відмінна якість, що забезпечується зовнішніми конкурентними перевагами, що забезпечують підвищену корисність для потенційних споживачів завдяки зменшенню їх затрат або завдяки підвищенню ефективності послуг, які забезпечують завищену ринково-конкурентну владу, що змушує ринок платити вищу ціну;

- витрати компанії – це є внутрішньо-сформована конкурентна перевага, що формується завдяки високій продуктивності, яка забезпечує більшу прибутковість;

- ключові компетенції – це є специфічні навички або інноваційні техніки та технології, що формують унікальну корисність для користувачів та потенційних споживачів консалтингових послуг.

На нашу думку вищезазначені конкурентні переваги консалтингових послуг ставатимуть комплексною системою цінностей компаній, що продукують та надають ці послуги згідно високого рівня їх якості, ефективності, а також компетентності професійних консультантів.

Необхідність у залученні фахівців-консультантів обумовлено не тільки їх ґрунтовними фаховими знаннями, здатністю аналітичного мислення, заходами та науковими підходами, які може запропонувати консультант для підприємства-замовника, а й тим, що сторонні фахівці-консультанти мають сприяти менеджерському персоналу орієнтуватись у непростих умовах наявних технологічних трансформацій, швидкої активізації ділової активності, яка досить суттєво впливає на досягнення стратегічних цілей.

Підсумовуючи вищесказане можна стверджувати, що консалтинг є сегментами світового ринку товарів і послуг, який динамічно змінюється, а тому визначення та висновки отримані п'ять чи десять років тому не завжди є релевантними для того, щоб використовувати їх для точного та повного опису сучасного консалтингу. Беручи до уваги той факт, що ринок консалтингу показує стійке зростання, а також те, що через специфіку консалтингових послуг він впливає на багато індустрій – особливо важливо мати комплексне визначення для поняття «консалтинг», що відображає всі сучасні зміни та тенденції ринку консалтингових послуг.

1.2. Еволюція підходів до дослідження ринку консалтингових послуг

За нинішніх умов розвитку інформаційних технологій та інтеграції національної економіки сфера консультування – це є багатомільярдний бізнес, що має значні резерви для економічного зростання. Розвиток індустрії консалтингових послуг є досить пов'язаним із розвитком управлінської науки та практичної діяльності. Тобто, коли у компанії трансформувалась роль керівників, то і змінювався сегмент послуг, які надавали консалтингові підприємства та організації. Безумовно, ці зміни в галузі консультування не мали радикального характеру, оскільки різні господарські структури трансформувались по-різному в залежності від застосовуваних підходів та впливу різних чинників та умов в яких вони функціонували.

Сфера консалтингу набувала значної ваги і ставала надважливою складовою національної економіки багатьох розвинених та країн, що розвиваються. Від початку формування цієї галузі в суспільстві були різні погляди та підходи дослідження залучених спеціалістів-консультантів.

І все ж, з часом чимало бізнесових компаній були змушені визнати, що використання зовнішньої допомоги має певний позитивний вплив на виробничо-господарську діяльність. Протягом усього часу функціонування консалтингу як професійної відокремленої від інших галузі, радикально змінилися також і проблеми та завдання, які доводилось вирішувати консультантам. Також нових рис набували і наукові підходи використовувані консультантами у своїй практичній роботі.

Безумовно вкрай важливим є врахування чинників, впливу на формування та динамічну трансформацію філософії та підходів до науково-прикладного розвитку надання консалтингових послуг різних поколінь. Важливе значення має також виявлення передумов занепаду одних господарських структур та причин процвітання інших. Ці знання сприятимуть повноцінному використанню консалтингу, та використанню його для стабільного розвитку компаній, що залишиться важливим чинником впливу на національну економіку багатьох країн, адже чимало фірм постійно використовують у своїй діяльності консультантів.

Із давніх часів керівники держави і різних господарських структур для покращення та полегшення своєї роботи використовували радників. У переважній більшості ці послуги були політичними, а не комерційними. Слід відмітити, що між політичними та комерційними радниками навіть у давні часи була суттєва відмінність, адже політичні консультанти зазвичай виконували функцію довірених осіб, в той час як управлінські консультанти були на умовному субпідряді щодо виконання певних робіт. Зазначимо, що сторонні фахівці-експерти забезпечили компанію спеціальними знаннями, що допомагало вирішувати проблеми, з якими не спроможні були впоратись внутрішні, або штатні працівники.

За допомогою сторонніх консультантів зазвичай звертались, якщо проблемна ситуація була на стільки складною та особливою, що справитись із нею завдяки внутрішнім людським ресурсам є проблематично, або надто дорого, а отже, неефективно. У такому разі керівникам підприємств та організацій стало зрозумілим що власних сил є недостатньо, а тому виникла потреба пошуку напрямів мінімізації трансакційних витрат. Варто зазначити, що залучені зі сторони фахівці-консультанти зазвичай були пасивними щодо продукування новаторських ідей та пропозицій. Тобто вони лишень мали потрібний набір навичок та знань, для використання певних механізмів та засобів [19].

Понад 100 років тому консультування почали розглядати як окрему професійну діяльність. З тих часів науковцями та практиками було прийнято виділяти декілька основних поколінь консалтингових фірм. Звичайно, що різні покоління цих компаній існували паралельно і взаємодіяли між собою, проте до нинішнього часу практично вже відсутні консалтингові фірми, які належали до первинного покоління.

Характерними рисами консалтингових компаній-новаторів було визнання консалтингової діяльності як абсолютно нової сфери економічного життя, яка сформувалась із виникненням методів наукового управління сформульованих Тейлором. Отже, повноцінна управлінська діяльність була сформована у період другої половини ХХ ст у часи, які увійшли у світову історію як друга промислова революція. У цей історичний період відбулась суттєва трансформація економічних поглядів, адже "видима рука" професіоналів управителів почала виконувати чимало функцій, які раніше виконувались "невидимою рукою" ринку. Так, топові керівники потужних компаній розпочали використовувати зовнішню допомогу. Власне ця допомога на тимчасовій основі отримувалась від банкірів, рекламних агентів, інженерів тощо. З часом таке консультування почало бути досить вигідним та прибутковим для багатьох керівників. Отже, у період 1870 р. до 1914 р. у США почали з'являтися перші компанії, які отримали назву – консалтингові. У цей час була розгорнута їх активна діяльність на північному заході країни,.

Традиційно вони працювали для допомоги сталеливарним підприємствам та інженерним компаніям. При тому, було прийнято консультантів називати промисловими інженерами [6].

Теоретичною основою консалтингу першого покоління стали дослідження Фредеріка Тейлора, який став засновником цього виду діяльності. Так, наприкінці XIX ст. було розроблено новаторський метод в управлінні працівниками цехів. Поступово цей підхід удосконалювався. З часом його розпочали використовувати також і до офісних працівників. Теорія Ф. Тейлора була базована на ґрунтовному дослідженні та спостереженні за оптимальною організацією та стимулюванням індивідуальної діяльності. Тейлорівські погляди щодо спрощення виробничо-господарських процесів, запропоновані ним методи планування та росту продуктивності праці та механізмів набули особливої популярності і використовувались протягом багатьох десятиліть.

Ф. Тейлор мав чимало послідовників, серед яких були Френк та Ліліан Гілберти. Вони, згідно теорії Тейлора досліджували взаємодію між працівником і технікою, а також зосереджували свою увагу на недосконалої цієї взаємодії. І все ж їхні дослідження мали суттєву відмінність від тейлорівських. Адже вони максимально зосереджували свою увагу на людському чиннику [3].

Відзначимо, що в консалтинговій діяльності тих часів зазвичай використовувався конкурентний, і все ж суттєво наближений до тейлорівського підхід Г. Емерсона. Цей вчений запропонував особливий метод плати за результат консультативної діяльності [6]. На початку минулого століття управлінське консультування отримало було під впливом теорій сформульованих промисловими психологами Елтон Мейо та Мері Паркер Фоллет. Ці дослідники абсолютно по-іншому підійшли до вивчення проблематики продуктивності, концентруючи увагу саме на людському факторі. У післявоєнний період почали з'являтися більш складні методики оцінки та мотивації праці робітників. Зокрема, масово почали використовуватися такі системи, які отримали назву - методи часової оцінки.

Із середини ХХ століття консалтинговими компаніями наступних поколінь почалось витіснення первинних компаній, що надавали консалтингові послуги. З того часу почала зосереджуватись увага на проблематиці корпоративної організаційної структури [23].

Консультативні фірми другого покоління, які здійснювали допомогу у вирішенні проблем організації та стратегії, вперше з'явилися у 1930-х рр. і вже через 20 років вони почали домінувати на ринку консалтингових послуг. Їхньому виникненню сприяли зміни у масштабах та структурі компаній, в тому числі умови конкуренції. У той час відбувався швидкий ріст, диверсифікація та збільшення тиску ринку у 1920-30-х роках. Окремі американські фірми, зокрема «Дженерал Моторс» та «Дю Понт» розпочали розробляти організаційні структури на принципах децентралізації із певній мірі незалежними підрозділами, контрольованими та координованими головним корпоративним офісом. Вказані структури отримали назву мультидивізійна або М-форма. Цими можливостями скористались абсолютно нові, сторонні постачальники послуг які мали різну спеціалізацію сконцентровану на дослідженні контрактів, психології, бухгалтерському обліку.

В науковій літературі прийнято вважати, що основоположником консультування як виду діяльності у другому поколінні є компанія «Мак Кінсі».

Післявоєнні цивільні та промислові будівництва спричинили стрімкий ріст ділової активності, яка поєднана з прискореннями технологічних трансформацій, швидким зростанням економік деяких країн, спричинили особливо сприятливі можливості і попит на організаційні консультації. «Золоті роки» консалтингу – 1950-1960 – це період, коли більшість вже існують сьогодні консалтингових організацій, коли консалтинговий бізнес придбав владу і технічну репутацію, якою він користується зараз. В даний час консалтинг став однією з найбільш ефективних форм бізнесу. В останні роки індустрія аудиторських та консультаційних послуг є однією з найбільш

динамічно розвиваються у світовій економіці. Середньорічне зростання сягало понад 10%, а провідні компанії на ринку досягли 20%.

1960-ті роки зазвичай оцінюють точкою відліку, щодо вирішення проблем, які пов'язані із вивченням лідерства, мотивації та організаційних структур. З того часу набувають поширення наукові погляди щодо менеджменту, які почали зазнавати трансформацій під впливом досліджень Герцберга, МакГрегора та Лівіта. Ці дослідники були більш демократичними та менше упередженими. Вони з легкістю сприймали нові ідеї, зокрема, лідерські позиції починають займати визначальне місце у процесі праці, в кожній організованій структурі має бути двосторонній зв'язок, щоб вона функціонувала ефективно.

Отже, поведінковими науками здійснювався суттєвий вплив на тогочасний менеджмент та управлінський консалтинг. 1960-ті рр. почали розглядатись як ера масштабного застосовування наукової концепції «цільового менеджменту», яка описана Дж. Гамблом на прикладі фірми «Урвік Опп». Дослідження Гамбла передбачало, що секретом ефективного менеджменту є потреба визначати конкретну корпоративну мету та цілі, щодо конкретних завдань та узгодженості, які досягають необхідних результатів. Таким чином, на його думку «майбутнє консалтингу полягає у здатності бачити зв'язок між частинами (процесу управління), а не лише бачити ці окремі частини» [27].

Згідно попередніх припущень щодо управління бізнесовими процесами їх важливість було знівельовано кризою цін на паливо у 1970-х рр. Так потужні багатопрофільні компанії потерпіли занепаду, збитковості та зазнали значного тиску. Міжнародні фінансово-валютні ринки, які динамічно розвивались, спричиняли до концентрування на їх основному виду діяльності. Це все вплинуло на послаблення управлінських структур. Топ-менеджери почали все менше турбуватись щодо корпоративних проблем формування організацій та стратегій, і значну увагу приділяли фінансовим та бюджетним питанням.

У зв'язку із поширенням інформаційних технологій, які ставали все більш важливими в управлінській діяльності, тому вони набували обов'язкового значення щодо наступного розвитку консалтингової діяльності. Це все сприяло виникненню наступного покоління консалтингових фірм, які прийнято називати компаніями третього покоління. У цих компаніях домінували потужні фірми, які починають надавати широкий діапазон професійних консультативних послуг. Ці трансформації подібно до зміни перепрофілізації фірм із проблем, де ключовою була ефективність підприємств до переходу до визнання важливості формування організацій та стратегій. Консультаційні фірми третього покоління починають займатися проблемами комунікацій та інформації.

На початку ХХІ століття консалтингові компанії підтвердили власні переваги на ринку консалтингових послуг. У той же час окремі із них потерпають від кризи, деякі навпаки, ще більше розвиваються та процвітають завдяки наданню аутсорсингових послуг та послуг, які є пов'язаними із інформаційними технологіями. Ці закономірності спостерігаються, через відмежовування консультативної діяльності від бухгалтерсько-аудиторських компаній, їх виходу на фондові ринки, злиття або поглинання великих надавачів послуг [34].

Важливими ознаками консалтингу третього покоління прийнято вважати значні за розмірами консалтингові компанії. Їхні розміри породжують чимало проблемних ситуацій, що пов'язано із домінуючим ринковим становищем, а також правильною побудовою організаційних структур та управління вказаними мега консультативними фірмами [34]. Зазначеним компаніям все складніше діяти та розвиватись як цілісній компанії. Опісля первинної емісії акцій, зазначені продуценти консультативних послуг стають такими, що набувають традиційних форм власності, а це сприяє їх швидшому реагуванню на трансформацію конкурентного середовища та формувати довготривалі проєкти для необхідних інвестицій.

Проаналізувавши історичні аспекти розвитку надання консалтингових послуг робимо узагальнення, що базовий вплив на цю діяльність мали економічні трансформації, а також конкурентне середовище фірм, які отримували консультаційні послуги. Отже, першопричиною формування цієї галузі економіки стало те, що у потенційних отримувачів консалтингових послуг пропав страх, у зв'язку із невизначеністю екзогенного та ендогенного середовища. Саме тому консультанти були зобов'язані пристосовувати свою діяльність так, щоб постійно бути готовими відповідати на запити та потреби споживачів послуг, що суттєво були залежними від наявного економічного та конкурентного середовищ. Це ще раз доводить, що консультаційні методи та засоби мають бути чутливими до мінливого середовища і при тому вони зобов'язані трансформуватись аналогічно то змін потенційних клієнтів.

Не менш важливим фактором є здатність консультантів постійно утримувати попит на власні послуги. Менеджери компаній-клієнтів завжди охоче сприймали нові ідеї консультантів, оскільки на цьому ринку постійно зростає конкуренція і постійно змінюються потреби споживачів. Фірми, які надають консультативні послуги систематично штучно формували престижність отримування консалтингових послуг щодо окремих управлінських ідей та технік. Найбільш успішними управлінськими технологіями є ті, що підсилюють контролюючу функцію. Важливого значення набули способи просування новаторських ідей клієнтам. Спеціалісти-консультанти володіють спеціальними технологіями щодо переконання споживачів своїх послуг. Зазначимо, що значний вплив на успішність консалтингових проектів мають політичний, технологічний та економічний контексти. І все ж, вказані характерні ознаки функціонування консалтингових компаній є притаманними тільки для короткочасного періоду, а тому не можуть пояснювати зміни щодо суттєвого росту масштабів надавачів консультативних послуг у довготерміновому періоді.

Таким чином, історичний досвід розвитку консалтингових послуг є, по-перше, початковою емпіричною основою, в тому числі потужним і різноманітним матеріалом з консалтингу, а по-друге, початковою

теоретичною основою у вигляді концептуального апарату, що відображає основні аспекти дослідження консультативної діяльності як напряду національної економіки.

1.3. Чинники, які впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг

Консалтингові послуги займають важливе місце у структурі розвинених ринкових економік. В цьому секторі є важливі для розвитку економіки та бізнесу послуги управлінського консультування. При цьому на розвиток вітчизняного ринку консалтингових послуг впливає ряд зовнішніх чинників, як позитивних, і негативних. Ці чинники, які не мають на сьогоднішній день чіткої наукової класифікації, мають певні, недостатньо досліджені особливості та закономірності, важливі для розуміння розвитку ринку консалтингових послуг загалом та з погляду його професійних учасників.

Серед безлічі зовнішніх чинників найбільше ринку консалтингових послуг впливають економічні чинники. Зокрема, недосконала структура економіки та досить мляві реформи провокували загострення базової системної хвороби рентної економіки – обмеження конкуренції.

Зазначимо, що високий рівень монополізації призводить до зменшення попиту послуги консалтингу.

Також слід зазначити, що сьогодні вітчизняна економіка на відміну від європейської значною мірою залежить від розподілу державних ресурсів. Недостатньо розвинений малий та середній бізнес, що представляє значний потенціал для розширення ринку консалтингових послуг. У результаті ділова активність у сфері консалтингу багато в чому залежить від наповнення та витрачання державного та місцевих бюджетів.

Звуження можливостей недержавних національних виробників на зовнішньому та внутрішньому ринках також негативно впливає на розвиток ринку консалтингових послуг. Національне господарство не має достатньої

здатності генерувати ресурси, а більшість вітчизняних компаній на сьогодні прискореними темпами вичерпують джерела інвестування, що знижує платоспроможний попит послуги консалтингу. Зовнішні та внутрішні інвестиції реальний сектор економіки перебувають у недостатньому рівні – часто лише для підтримання виробничих процесів [33].

Окремо слід зазначити і ту обставину, що забезпечення консалтинговими послугами вітчизняного ринку є дуже нерівномірним. У Києві та інших містах-мільйонниках України попит на послуги консалтингу досить високий. У регіонах же він суттєво менше і знаходиться в прямій залежності від економічного розвитку того чи іншого регіону. Тобто теоретично є значний потенціал для розвитку консалтингу в регіонах, але практично цей розвиток на сьогодні є недостатнім.

Зменшення попиту на управлінське консультування обумовлюється також негативним приростом окремих галузей національної економіки, загальне уповільнення економіки спричинене кризою; наявність невизначених прогнозів на майбутнє. У таких умовах підприємці скорочують витрати на додаткові послуги, у тому числі консалтинг. Вони намагаються зробити такі роботи самотужки і відмовляються від залучення консультантів.

У той же час успішно розвиваються певні напрямки зовнішнього консалтингу, спрямованого на ІТ-сектор, оптимізацію бізнес-процесів, оподаткування та ресурсозатрат у цілому, аудит, дослідження ринків, консультування деяких напрямків експорту, які можуть мати потенційні додаткові переваги.

Також слід зазначити, що у багатьох великих компаніях спостерігається зворотна ситуація: попит на залучення зовнішніх консультантів залишається більш-менш стабільному рівні, оскільки великий бізнес потребує антикризових рішень. Але і тут ряд компаній зазнали на собі фінансових складнощів: одним довелося реструктурувати борги, інші мали проблеми з ліквідністю, були ліквідовані банки, які обслуговували ці компанії та ін.

У сегменті реструктуризації бізнесу та супроводі корпоративних угод також не все оптимістично. Поточний стан справ економіки, спричинений пандемією значно вплинув на ринок інвестиційного консалтингу. Кількість угод, у тому числі з участю зарубіжних інвесторів, скоротилося в порівнянні з минулими періодами, відповідно знизився попит на проведення передінвестиційних досліджень та супровід угод злиття та поглинання у бізнесі

З огляду на недостатньо сприятливу економічну ситуацію має місце ціновий тиск з боку замовників, зокрема в сегменті таких консалтингових послуг, як оцінка та аудит. Вартість консультаційних послуг знизилася.

Також і представники юридичних консультаційних компаній відчули приплив нових клієнтів. Логічним наслідком кризових явищ стало зростання числа клієнтів, що у судових спорах. Це суперечки, які стосуються стягнень, а також між власниками бізнесу. Зросла кількість запитів на реструктуризацію заборгованості за кредитами, зокрема, внаслідок коливання валютних курсів. Крім того, професійні юридичні послуги все більш необхідні бізнесу умовах перманентної трансформації правового регулювання.

Збільшується попит на послуги консалтингу від державних органів та, враховуючи децентралізаційні процеси, які відбуваються в Україні, від органів місцевого самоврядування. Зокрема, це допомога у побудові корпоративного управління, оптимізації управлінських процесів, удосконаленні кадрової політики для зростання ефективності, забезпечення кращої прозорості та контролю. У цьому сегменті очікується, що найбільш перспективними в найближчому майбутньому час будуть послуги державному сектору, зокрема, аудит та оцінка державних та комунальних компаній, послуги консультування у сфері реструктуризації.

Також у зв'язку з тим, що компанії намагаються заощаджувати, досить популярним стає попит на послуги консалтингу, пов'язані із застосуванням прискореної амортизації для високотехнологічного обладнання та інноваційних проектів, а також із податковими спорами щодо земельного

податку. Та й загалом сьогодні компанії бажають ефективніше керувати своїм оподаткуванням – у результаті стає більше звернень, які пов'язані з більш обдуманим підходом до нарахування та сплату податків. У цьому підхід до проблеми змінюється принципово.

Раніше клієнти зверталися після візиту податкових органів. Тепер багато бажають заздалегідь вивчити ситуацію та можливі наслідки, з метою більш грамотної оптимізації податків. Тому відзначається зростання попиту на такі консультаційні послуги, а також послуги з питань трансфертного ціноутворення та управління дебіторською заборгованістю.

Щодо юридичного консалтингу, попитом зараз користуються послуги вузькопрофільних фахівців, утримувати яких клієнтам не вигідно (наприклад, за держзакупівлям або інтелектуальній власності), а також правовий аутсорсинг при скороченні штатних юристів.

Варто зазначити, що оскільки послуги консалтингу важливі не тільки при економічному зростанні, а й у кризу, фірми, що їх надають, можуть зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити собі фундамент для подальшого більш активного розвитку консалтингу. За умови збереження конкуренції на ринку консалтингу, а також після виходу з ринку деякої частини дрібних гравців, якість послуг консалтингу у перспективі може поліпшитися.

Загалом дослідження стану ринку консалтингових послуг у країнах Європейського Союзу та Україні показують, що порівняно з розвиненими західними країнами вітчизняний ринок управлінського консультування розвинений значно слабкіше.

Найважливішими ринковими чинниками, що допомагають залучати нову клієнтуру, є:

- розумне позиціонування консалтингової агенції на ринку;
- наявність позитивних відгуків про роботу компанії та позитивні рекомендації від колишніх клієнтів;
- бездоганна ділова репутація фірми;

- наявність гнучкого підходу до ціноутворення, хороше співвідношення ціни та якості послуг, що пропонуються [26].

Зміцнення ринкового стану консалтингової компанії може бути досягнуто шляхом проведення наступних заходів:

- необхідно аналізувати ринкові тенденції розвитку, розбивати на сегменти групи споживачів послуг, звертати увагу на наявні та можливі потреби клієнтів;

- створити та просувати на ринку нову послугу, розроблену на основі аналізу сегментів ринку та потреб споживачів;

- грамотно надати нову послугу на ринку;

- зайнятися ефективним просуванням послуги на ринку;

- контролювати маркетингові заходи, що проводяться, для відстеження їх ефективності;

- здійснювати маркетингові дослідження поведінки, смаків, проблем та переваг клієнтів, дивитися, як вони ставляться до тих чи інших нововведень на ринку тощо.

Отже, можна констатувати, що вищеописані фактори та процеси є конкурентними перевагами консалтингових фірм, що працюють на вітчизняному ринку консалтингу. Дані переваги є основою їхньої конкурентоспроможності, причому вона будується на довірі та лояльному відношенні клієнтів. У консалтинговому бізнесі ставлення споживачів є найважливішою передумовою успіху компанії на ринку – якщо є хороша клієнтська база, задоволена наданими послугами, то становище такої компанії на ринку буде міцним. Виходячи з цього, конкурентна стратегія компанії має бути націлена на формування лояльності та довіри клієнтів, на побудову тривалих стосунків із ними. Для практичного здійснення такої стратегії потрібно знати основні умови отримання компанією вищезгаданих конкурентних переваг.

Сучасна консалтингова діяльність адаптована до потреб клієнт та інноваційний у своєму нестандартному підході у вирішенні поставлених завдань. Він чутливий до найменших змін потреб клієнтів і швидко

розробляє певні пропозиції (послуги) для їх задоволення. Будь-яка консалтингова фірма повинна бути адаптивною та інноваційною, адже на розглянутому ринку спостерігається високий рівень конкуренції, і вона постійно зростає.

Оскільки конкуренція на ринку консалтингу досить сильна і нестабільна, для твердої позиції на ринку і достатнього рівня конкурентоспроможності консалтинговій фірмі необхідно постійно «тримати руку на пульсі», адаптуючись до існуючого споживчого попиту. Тому його організаційна структура, організація господарської діяльності та управління, а також внутрішня корпоративна етика повинні формуватися так, щоб ви могли швидко адаптуватися до зміни ринку без зриву основного виробничого процесу, тобто не втратити якість послуг, що надаються.

До найчастіших причин, з яких вітчизняні підприємства не вважають консультування невід'ємним процесом ведення бізнесу можна віднести: сумніви керівництва підприємства у можливостях консультанта з'ясувати повний комплекс складних проблем функціонування організації та дати рекомендації щодо їх подолання; опір організаційним змінам керівного складу підприємства; фінансові обмеження; відсутність системи управління організаційним знанням.

Водночас останнім часом спостерігаються і позитивні зрушення, пов'язані із позитивними змінами щодо менеджменту вітчизняних підприємств до консалтингових послуг. Основними чинниками такої тенденції є:

➤ втрата контролю керівниками підприємств над операційною діяльністю своїх структур унаслідок швидкого зростання підприємств; необхідність приведення управлінської структури компанії у відповідність до досвіду у сфері менеджменту;

➤ підвищення уваги на підприємствах до стратегій розвитку під впливом зростаючої конкуренції на ринках; зацікавленість власників підприємств у зростанні свого бізнесу; усвідомлення керівництвом важливості людського чинника;

➤ створення холдингів, спільних підприємств, відділення деяких підрозділів чи цілих бізнесів підприємств у самостійні юридичні структури; інтерес підприємств в інвестиційному та ІТ-консалтингу.

Загалом, у результаті проведеного нами аналізу, до чинників, що надають найбільший вплив на ринок консалтингових послуг, можна віднести:

- 1) політичні;
- 2) економічні;
- 3) правові та законодавчі;
- 4) технологічні;
- 5) соціальні, організаційні, психологічні.

Аналіз специфіки сучасних конкурентних відносин дає можливість визначити наступні базові конкурентні переваги, якими повинні мати вітчизняні консалтингові фірми, що бажають мати оптимальну конкурентоспроможність: високий рівень довіри та лояльності власних клієнтів, надання високоякісних послуг, бездоганна ділова репутація, добре навчений структура фірми, здатна до швидкої адаптації до мінливих ринкових потреб, застосування інновацій та ІТ-технологій в організації власних бізнес-процесів.

Попит на консалтингові послуги може бути збільшений за умови зниження впливу негативних та розвитку зовнішніх чинників, що позитивно впливають на ринок, систематизованих нами у дослідженні, а також за умови готовності самих консалтингових компаній до нововведень; покращення адаптації набору послуг консалтингу до потребам клієнтів, освоєння нових сегментів. Майбутній розвиток консалтингу також пов'язано зі зростанням професіоналізму консультантів, якістю виконання замовлень, дотримання корпоративних стандартів.

РОЗДІЛ 2. Аналіз ринку консалтингових послуг в Україні та країнах Європейського Союзу

2.1. Оцінка вітчизняного ринку консалтингових послуг

Будь-яка організація буде ефективною, якщо її продукція має конкурентоспроможність на ринку, а також матиме економічно ефективне виробництво. А для того, щоб підприємець керував ефективним виробництвом, йому потрібна порада провідних консалтингових фірм. Професіонали в обраній сфері допоможуть підібрати оптимальні способи підвищення ефективності діяльності підприємства, а також сприятимуть поліпшенню його структури. Таким чином, консультанти повинні реально оцінити ситуацію, виявити «слабкі місця», які вимагають термінового втручання, і виявити методи, необхідні для вирішення проблем в тій чи іншій ситуації.

Індустрія консалтингових послуг в Україні молода і дуже динамічно розвивається. Розвитку ринку консалтингових послуг в Україні сприяють активні процеси приватизації, розвиток економіки у світовому напрямку, зростання розвитку підприємств промислового сектору, підвищення інтересу іноземних інвесторів.

Нові тенденції розвитку бізнесу в Україні задаються розвиненими країнами. У нашій країні консалтинг активно адаптується до міжнародних розробок: підвищує кваліфікацію персоналу, збільшує кількість операторів, розширює спектр послуг. На даний момент нарешті сформувався консалтинговий ринок в Україні. Це означає не якість роботи, а різноманітність послуг для різних сфер діяльності. Але незалежні фактори змін в українській економіці створюють конкретні напрямки використання консалтингових послуг.

Найпопулярнішим і затребуваним напрямком в українському бізнесі є управлінський консалтинг. Більш того, фірми, які надають послуги управлінського консалтингу, по-різному розуміють свою суть.

Існує міжнародна класифікація управлінського консалтингу, яка розділена на чотири основні галузі:

- HR консалтинг, тренінги та освіта.
- Стратегічний консалтинг.
- IT-консалтинг.
- Консультування з операційного менеджменту.

Вітчизняна наука та практика по іншому класифікує послуги пов'язані із консультуванням. Так, їх різновиди можна знайти в розділі угод з майном. Цей список, серед іншого, включає в себе наступні послуги:

- консультативна допомога;
- розробка програмного забезпечення та експертна допомога з питань програмного забезпечення;
- юридична діяльність;
- аудит та бухгалтерський облік;
- аналіз економічної ситуації на ринку;
- управління та вирішення завдань підприємницької діяльності;
- підбір персоналу.

Цей перелік використовується Державною службою статистики для збору даних про розмір ринку наданих послуг. При тому до сьогодні в нашій країні так і не сформовано на державному рівні єдиного підходу до збору та аналізу даних щодо консалтингових послуг.

Консалтинг в українських реаліях ґрунтувався і розроблявся на радянських навчаннях і методологіях. Проте з початку 90-х років в Україні почали створюватись перші консалтингові фірми. У цей же період почали відкриватись представництва відомих міжнародних консалтингових компаній. Варто зазначити, що перелік консалтингових послуг, який сформовано у національній економіці відповідає загальноєвропейському переліку.

На сьогодні в Україні функціонує близько 300 великих компаній, які здійснюють надання консультативних послуг і які є лідерами ринку. Варто

вказати, що переважна більшість із них це є потужні міжнародні фірми, які мають свої відокремлені підрозділи, чи представництва в Україні. Звичайно, на цьому ринку присутні також і великі національні компанії, що є цілком конкурентоздатними. Компанії, які займають значні частки ринку консалтингу зазвичай пропонують своїм клієнтам комплекси універсальних консультативних послуг. При тому є і такі фірми, які роблять ставку на розвиток та поглиблення конкретної спеціалізації.

Загалом в національній економіці функціонує понад 5 тисяч фірм, які у переліку видів діяльності маю надання консалтингових послуг. Вони суттєво відмінні та диференційовані як за структурою наданих послуг, так і за обсягами наданих послуг. При тому є певна закономірність, адже майже 90 % усіх консалтингових послуг наявних в Україні продукуються в столиці. Це насамперед пояснюється тим, що головні представництва іноземних фірм, які спеціалізуються на консалтингу є зареєстрованими в місті Києві.

Як ми вже стверджували вище, в Україні є проблема збору адекватної статистичної інформації, оскільки консалтингова діяльність не виокремлюється в КВЕД. Держслужбою статистики України цей вид економічної діяльності прийнято відносити до сфери права, бухгалтерського обліку та інжинірингу. При тому варто врахувати, що консалтингова діяльність в Україні дуже часто функціонує поза законом, або іншими словами «в тіні». І все ж ряд даних щодо функціонування ринку консалтингу отримано в результаті проведення прикладних емпіричних досліджень, які проведені на замовлення Європейського банку реконструкції та розвитку групою «Астарта-Таніт» (рис. 2.1.).

Аналіз наведених даних на рис. 2.1. свідчить, що до 2010 року обсяг наданих консалтингових послуг в Україні мав тенденцію до зменшення. Проте, починаючи із 2011 року до 2013 року майже на 50 % відбулось зростання кількості наданих консультативних послуг.

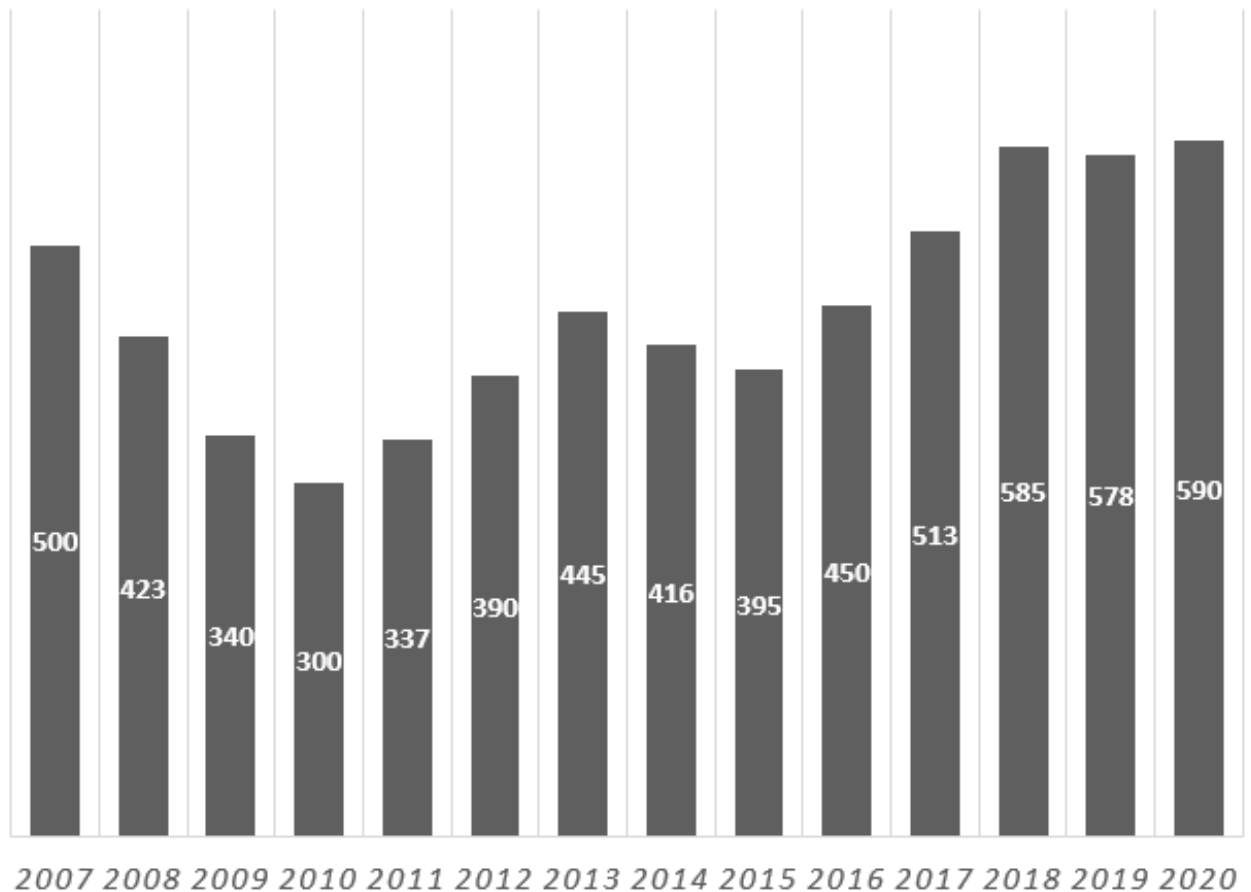


Рис. 2.1. Динаміка ринку консультаційних послуг в Україні, млн дол США

Безумовно, криза, яка була спричинена російсько-українською війною негативно відобразилась не тільки на загальній економічній ситуації в країні, а й ринку консалтингу, який за 2 роки зменшився на 50 млн дол США. І все ж, враховуючи, що починаючи із 2015 року відбулась стабілізація ситуації і розпочалось реальне економічне зростання, тому це однозначно позитивно вплинуло і на досліджуваний ринок. І вже у 2017 році ринок консалтингу в Україні досяг сторичного максимуму і становив 517 млн дол США. Вказана тенденція зберіглась і у 2018 році, у якому офіційно було надано консалтингових послуг на суму 585 млн дол. США. Проте у 2019 році бачимо незначний спад надання консалтингових послуг в Україні. Це пояснюється кризою в економіці України спричиненою пандемією. Проте у 2020 році ситуація на ринку консалтингу більш-менш стабілізувалась.

Для ґрунтовнішого розуміння закономірностей та тенденцій проаналізуємо темпи зростання ринку консалтингових послуг в Україні за досліджуваний період (рис. 2.2).

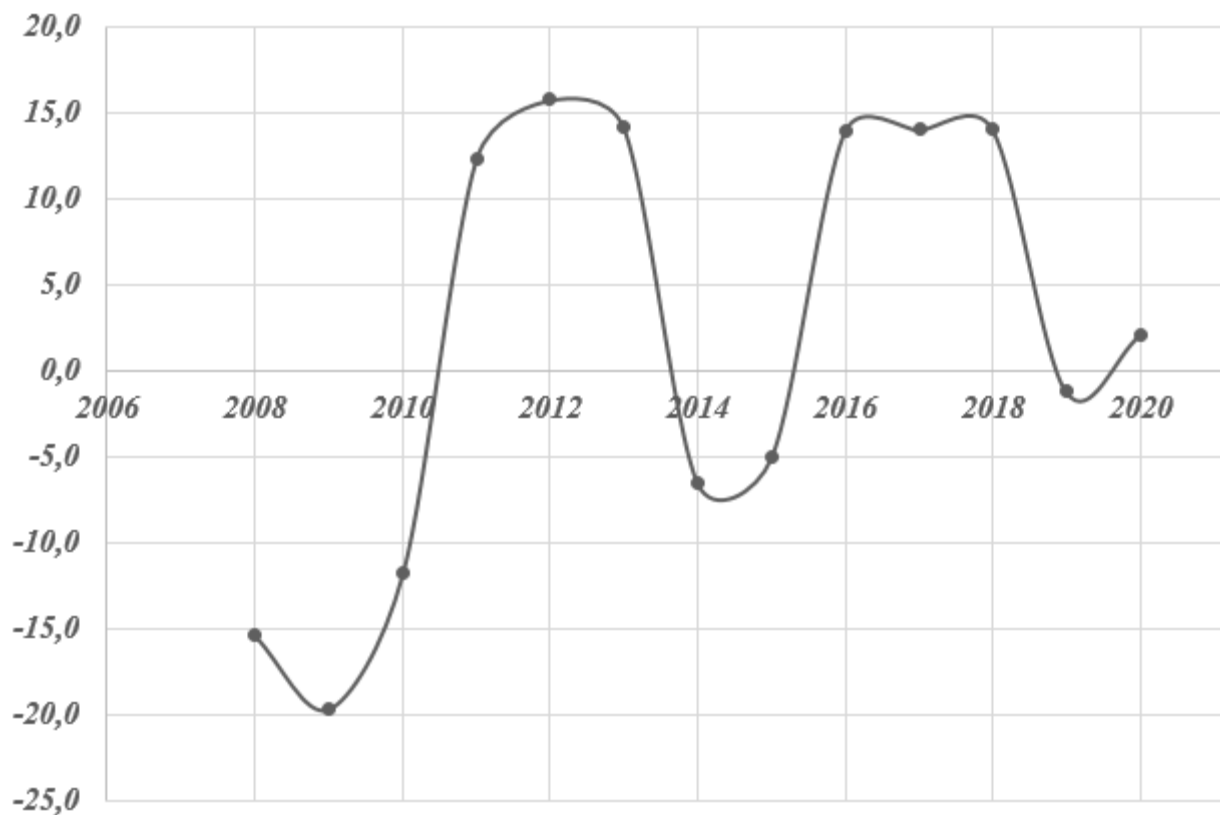


Рис. 2.2. Темпи зростання ринку консалтингових послуг в Україні, %

Отже, як бачимо з рис. 2.2 динаміка темпів зростання починаючи із 2007 року суттєво відрізнялась в окремі періоди та роки. Найвищими були темпи зростання у 2012 р, 2016 р., 2017 р. та 2018 роках. Окремо варто відзначити 2016-2018 роки, коли на ринку консалтингових послуг спостерігалось суттєве зростання надання цих послуг. Темп зростання у цей період становив близько 15 %, що вважалось дуже позитивною тенденцією не тільки для Українського ринку консалтингу, а й на європейському просторі.

Традиційно оцінку ролі консультування в економіці країни визначають рівнем залучення консультантів до розв'язання проблем клієнтських компаній. Найчастіше рівень розвитку консультування визначається за

такими показниками, як темпи зростання ринку консалтингових послуг та частка консалтингового сектору економіки у ВВП країни.

Для оцінювання значимості ринку консалтингу України, розрахуємо його частку у ВВП нашої країни. Так, загальні показники свідчать, що у період до 2019 р. обсяг ринку консалтингу перевищив докризовий рівень 2014 року у дол США та і станом на кінець 2018 р. становив 0,46% від ВВП України. Аналогічна тенденція спостерігається і у 2019 та 2020 роках.

Кожна організація має свої слабкі сторони, які не можуть бути вирішені в межах організації, тому потребують короткочасного чи довгострокового залучення спеціалістів в тій чи іншій галузі.

Таблиця 2.1.

Динаміка обсягу реалізованої продукції у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування в Україні (2014–2019 рр.)

Рік	Кількість суб'єктів, одиниць	Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.
2014	44 144	46 479 189,5
2015	47 361	57 318 118,3
2016	45 988	64 457 882,4
2017	46 553	81 057 333,1
2018	49 206	99 682 500,3
2019	47 093	101 498 338,8

Згідно з табл. 2.1., кількість зареєстрованих організацій у сфері надання послуг з кадрового та допоміжного обслуговування змінювалась кожного року, а найбільша кількість суб'єктів була зареєстрована у 2018 році, коли вона становила 49 206 одиниць. Також слід відзначити той факт, що обсяг реалізованих послуг з 2014 року має зростаючий характер, а у 2018 році він сягнув 99 682 500 тисяч гривень, незважаючи на те, що кількість зареєстрованих організацій мала спадаючу тенденцію.

Відзначимо, що матеріалами Європейської асоціації управлінських консультантів, роль консалтингового бізнесу у Європейському Союзі

поступово зростає. Зокрема, у ВВП ЄС за крайні десять років досить інтенсивно зростала, зокрема за досліджуване десятиліття збільшилась із 0,24% до 0,66% [46]. Цей показник суттєво відрізняється за окремими країнами. Зокрема, найвищою є частка консалтингових послуг у ВВП Великобританії вона становить - 1,02 %, Німеччини - 0,88 % та Іспанії - 0,76 %.

У той же час, за даними видання «Експерт Україна», потенціал вітчизняного ринку консультативних послуг зберігає динаміку поступового зростання [48]. Однак після 2018 року цей показник почав знижуватись, що насамперед пов'язано із кризою спричиненою пандемією, яка особливо відчутно вплинула на національну економіку України. Підтвердженням чому ми наводили дані у попередніх рисунках.

Згідно базових рейтингів лідерами вітчизняного ринку консалтингу є: Бейкер Таллі, БФМ Груп Юкрайн, Про-Консалтинг, СЕКЛ Груп Україна, Смерт Кепітал, СВ Девелопмент, Авеста-Україна, Простобанк Консалтинг та інші. В Україні на сьогодні відкрито представництва консалтингових фірм, які займають лідируючі позиції консалтингового бізнесу, зокрема, і в числі «Великої четвірки».

Дані таблиці 2.2, що отримані з офіційного ресурсу Державної служби статистики України підтверджують попередньо наведені дані аналітичних служб, що здійснені на замовлення ЄБРР щодо того, що у 2019 році відбулось зменшення обсягів консалтингових послуг. При тому зазначимо, що будь-яке порівняння в динаміці є некоректним та недоцільним, оскільки у різні роки держслужбою статистики використовувалась різна методика збору та класифікації інформації пов'язаної із наданням консультативних послуг. У 2020 році бачимо, що найбільший обсяг надано послуг архітектури, інжинірингу та технічного консультування, практично на цю складову припадає понад 50 % цих офіційно зафіксованих послуг консалтингу згідно методики держслужби статистики.

Таблиця 2.2.

Обсяг реалізованих послуг консалтингу в Україні, млн. грн.

<i>Назва виду послуги</i>	<i>2018 р</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р</i>
Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування	9,3	10,9	1,3
Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування			2,7
Консультування з питань керування			1,9
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування	3,1	3,7	9,2
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки			1,5
Інша професійна, наукова та технічна діяльність			0,4
Надання інших інформаційних послуг	5,5	1,5	0,8
Надання допоміжних комерційних послуг			1,4

Зазначимо, що консалтингові послуги є дуже різними, і займають широкий спектр, тому нами на рис. 3 сформовано структуру ринку консалтингу в Україні за ключовими складниками.

Вищенаведені дані наведені у рис 2.3. свідчать, що за основними структурними сегментами найсуттєвішу вагу займає ІТ консалтинг. Ця закономірність є цілком логічною, особливо в останній час, коли роль інформаційних технологій зростає практично у всіх без винятків сферах життєдіяльності. Переважання ІТ-консалтингу – відбувається насамперед за рахунок аутсорсингу. Намагання мінімізувати трансакційні та інші витрати понесені компаніями спричинено передачею реалізацій багатьох функцій зовнішнім виконавцям.

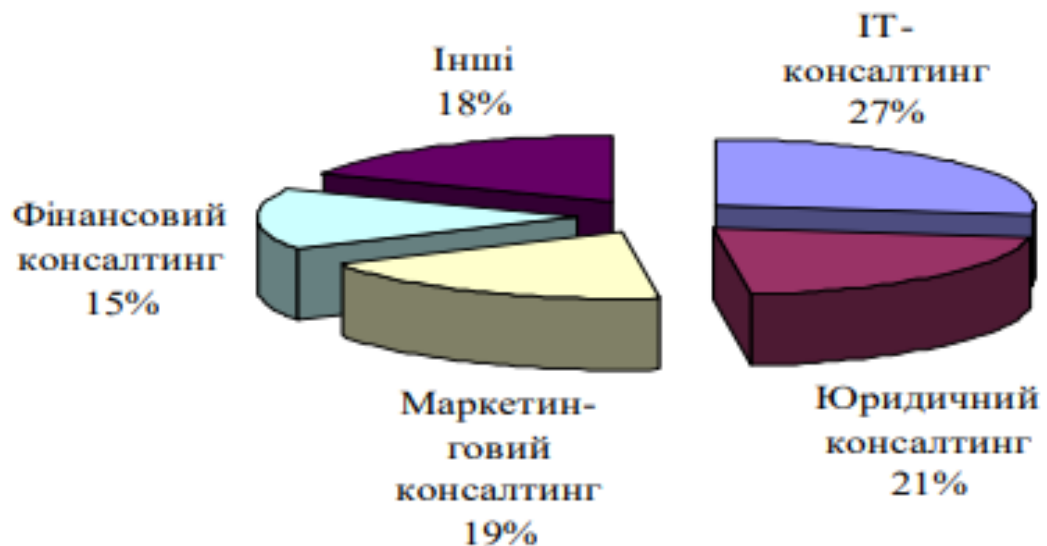


Рис. 2.3. Структурний поділ ринку консалтингових послуг в Україні за базовими складниками, 2020 р.

Достатньо значний попит за сучасних умов є на послуги пов'язані із впровадженням інформаційних систем та їх інтеграція задля підвищення ефективності та результативності управлінських систем та виробничих процесів. Вказаний сегмент консалтингових послуг поступово стає все більш спрямованим на трансформацію із сфери ІТ-аудиту до розробки системних ІТ-проектів та мобільних технологій. В цілому сегмент ІТ-консалтингу на сьогодні займає найбільш зростаючу та високоприбуткову нішу.

Що стосується юридичного консалтингу, який у в загальній структурі консалтингових послуг посідає друге за важливістю місце і займає 21 %, то цей вид послуг є відносно стабільним. Він відноситься до класичних консультаційних послуг, які мають зазвичай стабільний попит. Це зумовлено тим, що антимонопольне регулювання, трудове законодавство є відносно стабільним, а саме щодо нього фірми користуються юридичним консультуванням. Також є необхідним забезпечення правової чистоти виробничо-господарських договорів щодо реалізації операцій пов'язаних із нерухомістю, інвестиціями, а також веденням адвокатського супроводу у судових справах та іншими моментами юридичного характеру.

Маркетинговий консалтинг, який у структурі консалтингових послуг займає 19 % є міждисциплінарним видом консультування, який спричинений зростаючим впливом різних когнітивно-психологічних методик (т. зв. нейромаркетинг). Цей вид консалтингу є визначником нових напрямів розвитку комерційної та виробничої діяльності, яка є значним елементом комплексних проектів консалтингу. Загалом зазначимо, що маркетинговий консалтинг не є тим, що має найбільш перспективний із напрямів консалтингу, оскільки має інертний характер.

Фінансовий консалтинг як один із видів консалтингу, який займає 15 % у загальній структурі поєднує одночасно декілька компонент, зокрема, податковий та інвестиційний консалтинг та аудит. Загальна сукупність консалтингових послуг згідно вказаних компонент спрямовано на ріст ефективності фінансово-господарської політики, мінімізації податкових ризиків, втрат та трансакційних витрат, здійснення аудиту задля позбавлення від потенційних проблем та помилок.

Щодо фізичних осіб, то наявними є перспективні напрями фінансового консалтингу, що спричинені наданням консультативних послуг попит на які поступово буде зростати у зв'язку зі змінами у чинне законодавство для введення обов'язковості недержавного пенсійного страхування через запровадження накопичувальної пенсійної системи. Отже, фінансовий консалтинг має одні з найбільших резервів для поступового зростання, що зумовлено загально сприятливою економіко-правовою кон'юнктурою та розвитком ІТ-технологій у фінансовій сфері.

При тому в контексті фінансового консультування доцільно виокремити податковий консалтинг як окремий вид діяльності. Поступово зростаючий попит на цей вид послуг можна пояснити змінами податкового та митного законодавства, а також тим, що різні економічні агенти намагаються та оптимізувати фінансово-господарські результати від виробничої та комерційної діяльності завдяки зменшенню податкових виплат у державний та місцеві бюджети.

Податковий консалтинг, як вид фінансового консультування враховує також системний моніторинг та оцінка декларацій, що на сьогодні також є досить значну актуальність також має консультування підприємців щодо податкового законодавства та юридичного супроводу суб'єктів господарсько-виробничої діяльності. Комплексний консалтинг спеціалістами та експертами щодо усіх податкових та митних моментів є достатньо актуальним, адже фахівець із консалтингу не лише пропонує певні варіанти рішень, а також допомагає його реалізації. На сьогодні консультанти також несуть відповідальність за остаточні наслідки, які настають в результаті їх порад. Тому за сучасних умов податкове консультування доцільно трактувати як важлива складова діючої податкової системи України.

Таким чином, проведені дослідження підтверджують, що ринок консалтингових послуг України починаючи із 2007 року досить інтенсивно розвивається. Зокрема, у ВВП його частка досягла майже 0,5 %, що загалом є наближеним показником до середньоєвропейського. Сумарно, враховуючи декілька криз, які були в національній економіці спричинені різними факторами загальний обсяг наданих консалтингових послуг досяг 590 млн дол США, що значно більше ніж було у докризові роки. Попри те, що усереднені темпи зростання досліджуваного ринку є достатніми, проте, варто відзначити, що в певні періоди спостерігався також спад. І не завжди цей спад пояснювався кризовими явищами в економіці. В загальній структурі консалтингових послуг найбільшу частку займає консалтинг пов'язаний із інформаційними технологіями і поступово його вага буде зростати. Відзначимо, що консалтинговий ринок не має достатнього нормативного регулювання, що негативно відображається на його перспективах досліджень та розвитку.

2.2. Аналіз Європейського ринку консалтингових послуг

Ринок консалтингових послуг Європейського Союзу є одним із найвагомішим серед ринків інших національних держав, або мега регіонів світу. Наближеним до нього за вагою у світовому ВВП є лише північноамериканський ринок. Європейською Федерацією асоціації економічних фахівців-консультантів, що спеціалізуються на управлінській діяльності дано слідує трактування консалтингу: «Менеджмент консультування полягає в наданні незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в їх реалізації» [трофимов.

Для кращого розуміння тенденцій та закономірностей ринку консалтингових послуг, які сформувались у країнах Європейського Союзу попри загальноєвропейські показники, детальніше зупинимось на аналізі стану справ на ринку консалтингу у таких країнах як: Австрія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Ірландія, Італія, Словенія, Іспанія і Великобританія. У цих країнах сконцентровано майже 80 % Європейського валового внутрішнього продукту згідно даних Європейської панелі.

Проведений аналіз засвідчив, що в Німеччині, Великобританії, Ірландії та Швейцарії досить добре розвивається ринок консалтингу. При тому ці країни є лідерами у наданні консалтингових послуг на теренах Європейського Союзу. Зазначимо, що ці країни не лише на сьогодні займають лідируючі позиції на ринку консалтингу, а й протягом багатьох років мають суттєві прирости у наданні цього виду послуг.

Для детальнішого дослідження динаміки змін в наданні консалтингових послуг детальніше проаналізуємо рівень темпів росту обороту консалтингу у Європейському Союзі, а також співставимо ці показники із темпами рости ВВП у період 2007-2020 років (рис. 2.4).

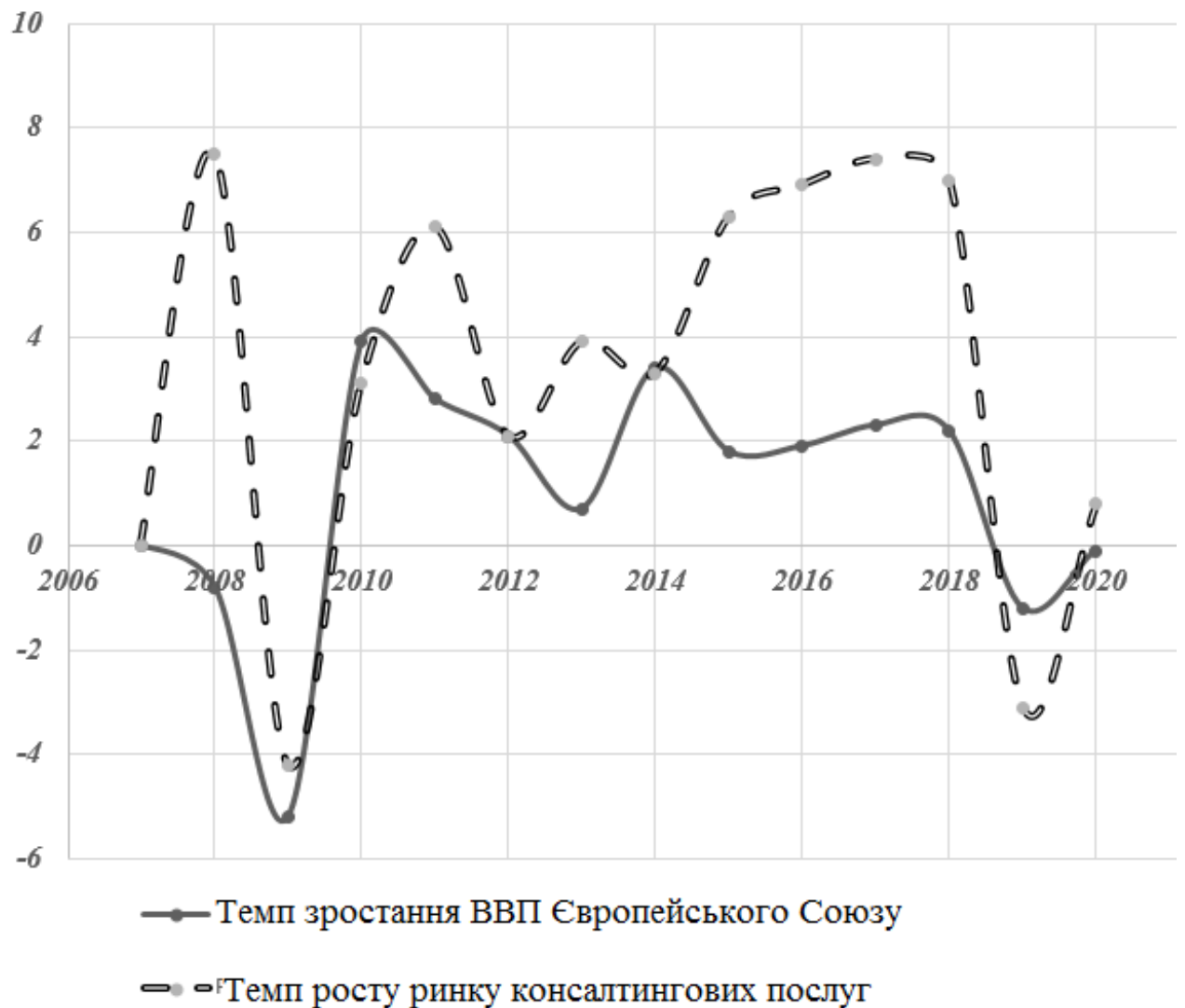


Рис. 2.4. Динаміка темпів зростання ВВП та обсягів консалтингових послуг у країнах Європейського Союзу, %

Наведені динамічні дані рис. 2.4. свідчать про співвимірність показників темпів зростання консалтингових послуг та темпів зростання рівня ВВП у Європейському Союзі за досліджуваний період. Зокрема, криза 2009 року однаково негативно відобразилась на цих показниках. Саме в цей рік відбувся спад надання консалтингових послуг на понад 4 % та рівня ВВП на близько 5 %. У той же час вихід із світової кризи спричинив не тільки ріст валового продукту, а й зростання кількості наданих послуг консалтингу. При тому варто відзначити, що темпи зростання консалтингових послуг майже постійно переважають загальний ріст ВВП. Окремо наголосимо, що криза

спричинена пандемією також суттєво вплинула на досліджувані показники, які у 2019 році суттєво зменшились і набули негативного значення.

Грунтовніші дослідження стану надання консалтингових послуг у різних країнах Європейського Союзу наведемо у табл 2.3., при тому розрахуємо усереднене значення за досліджуваний період.

Таблиця 2.3.

Порівняння оборотів консалтингових послуг з темпами зростання ВВП у країнах Європейського Союзу протягом 2008-2020 рр., %

Країна	Консалтинговий оборот в рік	ВВП щорічно	Відхилення між оборотами і ВВП за темпами зростання
Німеччина	6,4	2,0	+4,4
Австрія	5,4	2,0	+3,5
Європейська панель	4,3	1,0	+2,9
Іспанія	2,7	0,1	+2,6
Італія	2,7	0,2	+2,5
Греція	-0,7	-3,0	+2,3
Великобританія	3,0	0,9	+2,1
Франція	2,7	0,5	+0,4
Словенія	1,5	1,0	+0,4

Таким чином, проведений аналіз наведених показників свідчить, що найвищим показником зростання рівня консалтингових послуг є Німеччина, де протягом 2008-2020 років в середньому ріст відбувався на рівні 6,4 %. При тому у цій країні було і найвищим зростання рівня ВВП, зокрема протягом 12 років в середньому на 2 %. Досить суттєво також відбувалось зростання ВВП Австрії – в середньому на 2 % і, відповідно, ріст послуг консалтингу був також достатньо високим і становив 5,4 %. І це враховуючи 2 світові кризи, які пережили ці країни та інші країни Європейського Союзу. Наведені вище країни мали показники зростання консалтингових послуг та рівня ВВП вищі

ніж середньоєвропейські, де ці показники становили 4,3 % та 1,0 %, відповідно.

Додатково проаналізуємо і інші країни, де ситуація за досліджувані роки була гіршою ніж в середньому по Європейському Союзі. Зокрема, декілька країн, такі як Італія, Іспанія та Франція мали не суттєве зростання економіки, зокрема, ВВП цих країн в середньому збільшувався на 0,1-0,5 %. В цей же час у цих країнах ріст консалтингових послуг становив 2,7 %. Відзначимо, що у Європейському Союзі є країни, на які суттєво вплинули кризові явища. Так, у Греції протягом досліджуваного періоду спостерігався спад ВВП, а також за цей період мали зменшення обсягів надання консалтингових послуг в середньому на 3 % щорічно.

Якщо ж ґрунтовніше проаналізувати різницю між оборотами та ВВП за темпами зростання, то знову ж таки бачимо, що найбільш позитивною є ситуація у таких країнах як Німеччина, Австрія та Іспанія. На противагу найкритичнішою є стан справ із цими показниками у Франції та Словенії, де цей показник становить лише трошки більше 0 %.

Отже, бачимо певну залежність між показниками економічного зростання та кількістю наданих консалтингових послуг. Проте є і інші показники, на які напряду впливають обсяги консалтингу, зокрема, рівень зайнятості у сфері консультативної діяльності. Для ґрунтовнішого розуміння закономірностей проаналізуємо динаміку темпів зростання зайнятості у сфері надання консалтингових послуг (рис. 2.5.).

Наведені розрахункові дані свідчать, що у досліджуваних країнах темпи зростання зайнятості у сфері надання консультативних послуг протягом досліджуваного періоду в основному мали позитивне значення. За незначним винятком Словенії та Іспанії у 2014 році. Проте у послідуючих роках навіть у цих країнах зберігається позитивна динаміка. У той же час бачимо суттєве збільшення показників зайнятості у Ірландії, Німеччині та Фінляндії.

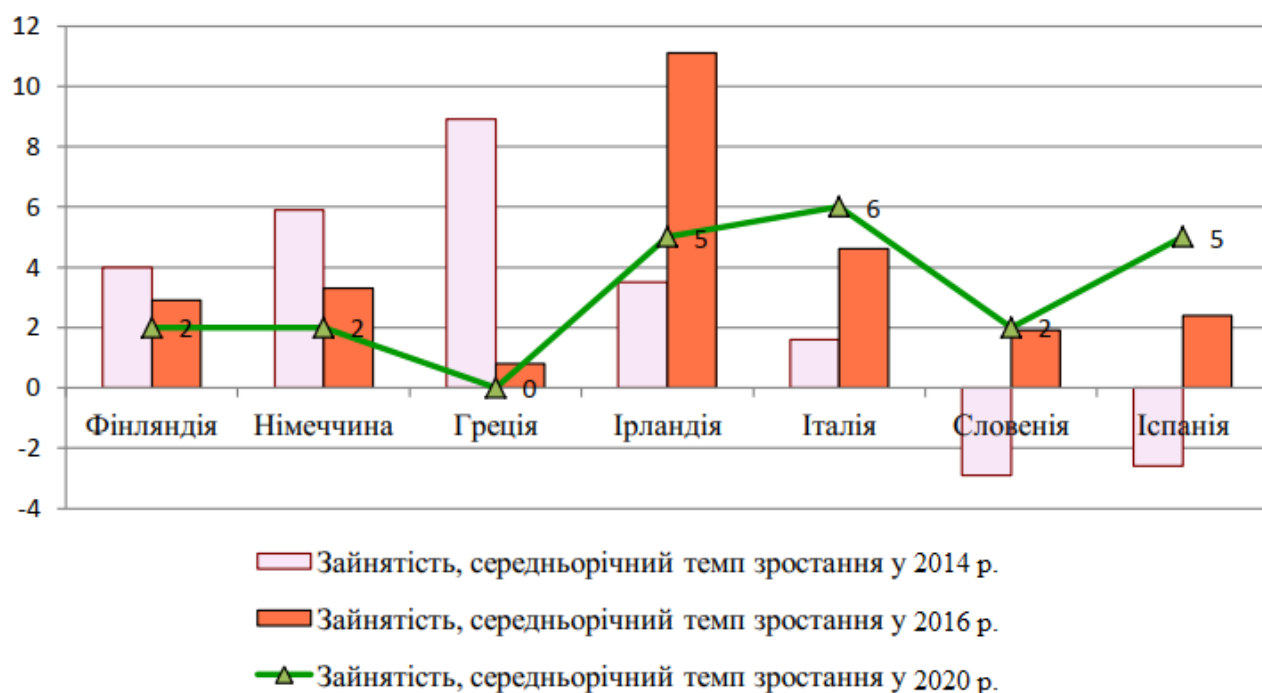


Рис. 2.5. Динаміка темпів росту зайнятості у сфері консалтингових послуг на Європейському ринку за період 2014-2020 рр., %

Досить цікавою є стан зайнятості у Греції. Якщо врахувати, що у цій країні спостерігався нехай не значний, проте спад консультативних послуг, тому починаючи з 2016 року до сьогодні бачимо темпи зростання зайнятості у сфері консалтингу наближеним до нуля. Що свідчить, про зменшення продуктивності праці у цій галузі національної економіки. Протилежною є ситуація щодо продуктивності фахівців зайнятих в сфері консалтингу Німеччини, де збільшення темпів зростання зайнятості було на рівні 2-3 %, при тому що загалом консалтинговий оборот становив понад 6 %, що однозначно підтверджує про кращі параметри розвитку галузі консалтингу у Німеччині і це в котре пояснює високий рівень оплати праці в цій країні.

Проведений аналіз свідчить про переважання оплати праці працівників консалтингових компаній у Німеччині та Фінляндії, де рівень заробітної плати становить близько 250 тисяч євро на рік. При тому абсолютно іншою є рівень заробітних плат фахівців, які надають консультації у Словенії, де річний рівень оплати фахівців консалтингу не досягає і 100 тис. євро.

Консультанти є вузькоспеціалізованими фахівцями, тому є досить багато сфер діяльності, у яких працюють ці фахівці. Згідно з Європейською

панеллю, виділяють низку напрямів, які є найбільш популярними та затребуваними на ринку праці.

Можна зробити висновок, що керівники закордонних фірм усе частіше користуються послугами консалтингових фірм, особливо у сфері кадрів та фінансів. Працівники є ключовим елементом стратегічного планування організації, тому потребують сучасних методів та інструментів управління персоналом. Не менш важливими є технології, що використовуються в організації, а також розвиток та налагодження логістики, реклами за допомогою усіх можливих засобів поширення інформації, франчайзингу, маркетингу.

Завдяки дослідженню було отримано аналітичні дані щодо Європейського ринку консалтингових послуг за базовими, найпоширенішими сегментами, зокрема було виокремлено: стратегічні дослідження, операційні процеси, систему продаж та маркетингу, фінансовий менеджмент та ризики, роботу з кадрами та змінами, інформаційні техніки та технології а також інші консультативні послуги. Іншими послугами прийнято вважати професійні послуги, щодо тренінгів, досліджень ринків, відбір рекрутерів тощо.

Структура наданих консультативних послуг в розрізі різних видів нами показана на прикладі деяких країн Європи, які є неоднорідними і суттєво відмінними і за параметрами і за географічним розміщенням (рис. 2.6.)

Наведені аналітичні дані свідчать, що у структурі консалтингових послуг найпопулярнішими у більшості країн Європейського Союзу займають послуги, які умовно об'єднані в групу «операції» та «стратегія». Так до прикладу у Німеччині послуги пов'язані із консультаціями щодо операцій займають понад 40 %. Понад 30 % частки ринку консалтингу зайняли ці ж послуги у Словенії. У Франції, Австрії та Греції понад третину консультативних послуг надано щодо питань пов'язаних із формуванням стратегій.

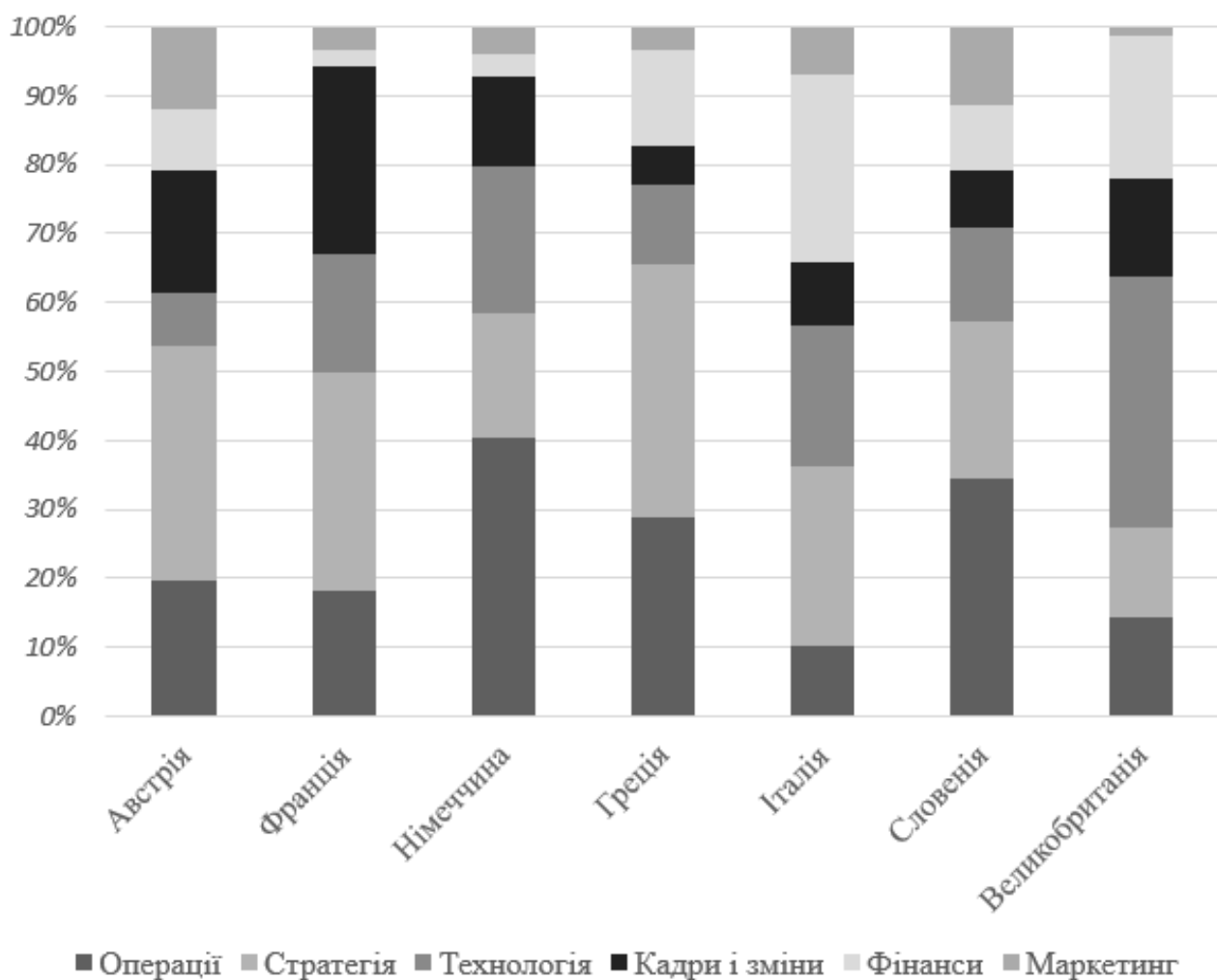


Рис. 2.6. Структура консалтингових послуг окремих країн Європейського Союзу у 2015-2020 рр., %

У той же час у Франції найпоширенішими є консалтингові послуги у сфері кадрів, зокрема їхня частка становить 27,4 %. В Італії досить актуальними протягом досліджуваного періоду були послуги у сфері фінансів (27,3 %).

Загалом найменш затребуваними консалтинговими послугами є послуги маркетингу. Хоча у Австрії та Словенії на ці послуги припадає 12,1 % та 11,5 %, відповідно, що в цілому є немало. Малопопулярними є також консультації щодо кадрів та фінансів адже у багатьох країнах ЄС їх частка становить менше 10 %. Зокрема, послуги щодо фінансів у Франції займають лише 2,3 %, у Німеччині 3 %, у Австрії 8,8 %. Щодо маркетингових послуг, то вони є найменш важливими у Великобританії, де в загальній структурі

наданих консалтингових послуг вони займають лише 1,3 %, не суттєво більшу частку вони займають у Франції – 3,4 %, Греції- 3,5 %, Німеччині 4,0 % та Італії 6,8 %.

Отже, можна зробити загальний висновок, що на сьогодні у країнах Європейського Союзу відсутня закономірність, щодо популярності чи незначної ваги певного виду консалтингових послуг. Оскільки є послуги, які за вагою є в одних країнах надзвичайно важливі та популярні, наприклад, як це є операції у Німеччині, але мало вагомі у Італії. Фінансові послуги мають важливе значення у Італії, і мінімальне значення у Франції та Німеччині. В цілому більш-менш усереднену вагу займають послуги щодо вдосконалення технологій із середнім значенням 10-20 %, за винятком Великобританії, де ці послуги є найпопулярнішими і займають частку на ринку 36,4 %.

Таким чином, ринок консалтингових послуг Європейського Союзу протягом досліджуваного періоду попри чимало кризових періодів загалом має позитивну тенденцію розвитку, за винятком Греції. Безумовно світові кризи негативно впливали не тільки на національні економіки різних країн Європейського Союзу, але і на сферу консалтингу, проте період відновлення цієї галузі займав короткі періоди.

РОЗДІЛ 3. Стратегічні напрямки розвитку консалтингу в Україні в умовах євроінтеграції

3.1. Пріоритети розвитку консалтингу в Україні та країнах Європейського Союзу

Модернізація вітчизняної економіки в умовах європейської інтеграції передбачає активізацію різних суспільних та ділових груп, у тому числі суб'єктів сфери консалтингових послуг. Інформаційно-комунікаційні процеси у системі взаємодії дозволяють відтворити особливості як самої консалтингової діяльності, і відносин взаємодіючих суб'єктів. Створюючи нові ринки, розширюючи сферу застосування (економічна безпека, правове регулювання, міжнародне співробітництво), консалтингові організації сприяють підвищенню загальноекономічної ефективності, виступаючи як субпідрядник, постачальник підприємств і сприяючи зниженню трансакційних витрат взаємодії суб'єктів на ринку. Вони гнучко та оперативно реагують на зміну зовнішніх умов, що динамічно змінюються запити та потреби різноманітних клієнтських груп.

Трансакційні витрати, що включають витрати інформаційної підготовки та прийняття рішень в умовах спільної діяльності охоплюють втрати, що виникають внаслідок неефективності досягнутих спільних рішень та неоптимальних адаптивних реакцій при зміні зовнішніх умов, допускаючи значну економію на масштабах внаслідок використання протягом майже необмеженого часу без додаткових витрат за їх розробку. Економія самих трансакційних витрат досягається за рахунок оптимізації інституційного устрою консалтингової діяльності - організаційних структур, організаційних процедур, що описуються в регламентуючих організаційних документах.

До основних принципів створення та функціонування консалтингових організацій слід віднести:

- принцип стратегії, що визначає чіткість стратегічних цілей та напрямків консалтингової діяльності; принцип сфокусованості на проблемі,

що передбачає чіткість критеріїв оцінки процесу надання консалтингових послуг;

- принцип професіоналізму управління, що забезпечує якість консалтингових процедур;
- принцип системності консалтингової діяльності, що передбачає використання системного підходу до визначення форм, структури та напрямків консалтингової діяльності;
- принцип прозорості та принцип моніторингу, що забезпечує моніторинг та бенчмаркінг діяльності провідних закордонних консалтингових агенцій та активне використання їх прогресивного досвіду;
- принцип гнучкості засобів підтримки; принцип масштабного впливу, що забезпечує стійкий синергетичний ефект та відчутність очікуваного сукупного результату консалтингової діяльності у загальних результатах економічного розвитку.

Зумовлені специфікою здійснення економічних перетворень та внутрішніми проблемами, тенденції розвитку у сфері консалтингових послуг не є односпрямованими та однозначними. Так, існуючі в Україні перешкоди для розвитку сфери консалтингових послуг полягають у фрагментарності консалтингу та дискретному характері споживання консалтингових послуг.

Інституційна неспроможність всіх систем управління в нашій країні і насамперед відсутність стандартів якості у сфері управління створюють перешкоди для розвитку власне консалтингового ринку, який здатний стати одним з елементів ділової інфраструктури, що стимулюють український бізнес у всьому різноманітті його складових.

На нашу думку, розвиток сфери консалтингових послуг за прикладом країн Європейського Союзу вимагає формування дієвого механізму взаємодії між учасниками сфери консалтингових послуг, розробки єдиної методології. Реалізація цілеспрямованої державної політики стимулювання міжфірмової співпраці у сфері консалтингових послуг має спиратися на створення прозорого інституційного середовища взаємодії суб'єктів консалтингового

бізнесу, що задає рамкові умови розвитку тих чи інших його форм та технологій відповідно до пріоритетів економічного розвитку.

При цьому стратегія та пріоритетні напрямки розвитку сфери консалтингових послуг мають базуватися на формуванні єдиного нормативно-правового, інноваційного та інформаційного простору у процесі надання консультаційної допомоги органам державного управління, суб'єктам господарювання та населенню, а також враховувати організацію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері консалтингу.

Державне регулювання сфери консалтингових послуг ґрунтується на необхідності узгодження загальнодержавних та приватних інтересів, упорядкування діяльності консалтингових організацій, створення умов їхнього розвитку і має базуватися на рекомендаційних, індикативних методах управління. До заходів впливу держави на сферу консалтингових послуг слід зарахувати: обмеження монополізму у консультаційних послугах; стимулювання глобалізації, зниження бар'єрів для прямих іноземних інвестицій; реформу ринку робочої сили, пом'якшення надмірно жорсткого трудового законодавства; упор на розвиток безперервної освіти, адаптацію робочої сили до глобалізації та структурних зрушень; переорієнтацію на потреби розвитку сфери консалтингових послуг держави; зміцнення зв'язків між учасниками консалтингових процесів. Поворот у політиці модернізації економічних процесів у напрямі сфери консалтингових послуг передбачає коригування стратегії, взаємне ув'язування та оптимізацію різних стимулів та механізмів при обліку української специфіки.

При цьому динаміка ринку консалтингових послуг, яка визначається активністю глобальної економіки, що дає попит на різні види даних послуг, значно ускладнює можливості для розробки та застосування універсальних, уніфікованих норм, що регулюють питання створення та функціонування консалтингових організацій, їх взаємодії з іншими суб'єктами та органами влади, підконтрольності та підзвітності.

Створення сучасної системи регулювання сфери консалтингових послуг вимагає також, на нашу думку, певного доопрацювання нормативно-правової бази, зокрема приведення у відповідність до міжнародних норм патентно-ліцензійної системи, що стосується використання та захисту інтелектуальної власності [33].

У Цивільному кодексі України також вносяться зміни, що регулюють відносини щодо створення твору на замовлення і при виконанні робіт за договором. При цьому слід зазначити, що управління інтелектуальною власністю не може бути зведене лише до правових питань, оскільки консалтингова діяльність, спираючись на можливості, що надаються правовим інститутом інтелектуальної власності, забезпечує підвищення прибутковості, захищеності та стійкості підприємства.

Найбільш прийнятним способом підвищення якості та ефективності роботи консультантів є їхня добровільна сертифікація. Слід визнати, що відсутність законодавчого делегування державних функцій щодо проведення сертифікації недержавним організаціям призводить до стихійного формування стандартів кваліфікації консультантів. Так, перехід на міжнародні стандарти аудиту (МСА) вимагатиме внесення змін державних стандартів аудиторської діяльності, розробленими відповідно до чинного законодавства та існуючих норм.

Очевидно, що потреба у впровадженні стандартів консалтингової діяльності неухильно зростає. Всі застосовувані стандарти, рекомендації та вимоги заслуговують на увагу, але варто відзначити, що засновані вони на найкращих зразках зарубіжної практики. Для українських консалтингових компаній у більшості випадків перехід на закордонні стандарти найчастіше стає декларованим та формальним. Це з особливостями національної специфіки відносини до стандартів українських громадян, які історично звикли до їх законодавчої підтримки на будь-якому рівні. У зарубіжній практиці функціонування консалтингового сектора стандарт консалтингової діяльності є певним зразком, зразком, який приймається за вихідний для

зіставлення з ним інших об'єктів, що не мають інструктивних вказівок і не втіленим у закінченій документальній формі.

У вітчизняній практиці стандарт - це нормативно-технічний документ щодо стандартизації, що встановлює комплекс норм, правил, вимог до об'єкту стандартизації та затверджений компетентним органом [29].

Слід зазначити, що українська консалтингова спільнота не звикла до тотальної деталізації робіт та операцій кожного співробітника та чіткого дотримання численних інструкцій та вимогам, що властиво західному світу. Також діяльність абсолютної більшості українських консалтингових компаній тісно пов'язана або контролюється державними структурами, що мають власні вимоги, невідповідність яким може спричинити прямі санкції компанії.

Використання стандартів збільшує цінність управлінських технологій, але сьогодні день не існує таких стандартів, що охоплюють усі аспекти управління, безпеки та якості консалтингових послуг. У таких умовах консультант повинен бути знайомий з усіма основними стандартами у своїй професії, а їх зміст та ідеї мають бути у наборі його інструментів та готові до використання у відповідній ситуації.

У зв'язку з цим необхідно створити систему незалежних об'єднань консультантів у вигляді СРО (саморегульованих організацій) за професійною та територіальною ознакою, якою будуть законодавчо делеговані регулятивні та контрольні функції держави, що складатиме основу їхньої відповідальності за дотримання суспільних інтересів та обумовлюватиметься особливими взаємовідносинами із державою. Зміна орієнтації консалтингових компаній на середній та дрібний бізнес, регіональне розширення великих компаній, проникнення міжнародних підприємств на регіональні консалтингові ринки України, і навіть витіснення малих консалтингових компаній найбільшими сприяють розвитку саморегулювання.

3.2. Вплив інформаційних технологій на розвиток вітчизняного та європейського ринку консалтингових послуг

Незважаючи на економічні досягнення останніх років, Україні не вдалося уникнути інерційного сценарію розвитку. На тлі сприятливої економічної кон'юнктури модернізація української економіки носить фрагментарний характер, що призводить до збереження залежності України від імпорту товарів і технологій, до закріплення за нею ролі сировинного придатка світової економіки, а надалі може спричинити відставання від провідних економік світу, витіснення країни з-поміж світових лідерів.

Єдиною реальною альтернативою такому перебігу подій є стратегія інноваційного розвитку України із врахуванням стандартів, які запроваджено у Європейському Союзі. У світовому економічному житті відбувається перехід до моделі бізнесу, яка полягає в тому, що в багатьох галузях промисловості акценти значно змінюються у бік пропозиції послуг і, відповідно, попиту на послуги. Нова тенденція характеризується тим, що частка послуг на ринку поступово зростатиме щодо частки виробленої продукції. Нині у Україні формується галузь з надання послуг у сфері інформаційних технологій, що забезпечує ведення організаціями бізнесу лише на рівні світових стандартів. Консалтингові послуги у галузі інформаційних технологій сприяють інтенсивному розвитку підприємств на інноваційній основі.

Розвиток ринку консалтингових послуг супроводжується інтенсифікацією наукових досліджень у цій галузі. За останні 10 років опубліковано велику кількість робіт, присвячених проблемам надання консалтингових послуг, а також дослідженню специфіки становлення ринку послуг у галузі інформаційних технологій у України.

Проте в даний час ринок консалтингових послуг у сфері інформаційних технологій (послуг ІТ-консалтингу) знаходиться в тій стадії, коли можлива реалізація полярних варіантів його розвитку: або орієнтація на обслуговування потреб великих клієнтів, що обумовлені необхідністю

підтримання існуючої інформаційної інфраструктури та її адаптації до світових стандартів, або залучення у сферу інформаційних технологій, як джерела та засоби інноваційного управління більшості українських підприємств, зайнятих у промисловому виробництві.

Доцільно виділити форми державної підтримки сфери консалтингу: пряму та непряму [5].

Пряма підтримка можлива як результат виконання державних замовлень щодо впровадження інформаційних технологій у сфері державного управління, соціальної сфери, у сфері забезпечення національної безпеки. При цьому розвиток ринку ІТ-консалтингу є не первинною метою державної політики, а результатом розвитку єдиного інформаційного простору органів державної влади, запровадження на підприємствах, що виконують стратегічні державні замовлення, технологій інформаційної підтримки життєвого циклу наукомістких виробів, а також оптимізації інформаційних потоків у соціальній сфері.

Непряма підтримка можлива у межах державно-приватного партнерства з розвитку підприємств середнього бізнесу, насамперед підприємств машинобудування та транспорту. Така підтримка дозволить вітчизняним виробникам вирватися з хибного кола низькотехнологічного виробництва, в якому старіння основних фондів та нестача оборотних коштів змушує підприємства шукати низові цінові ніші, де конкурувати можна зі старим обладнанням і без використання інформаційних технологій. Така вимушена стратегія не дозволяє перейти на інноваційний шлях розвитку. Державно-приватне партнерство передбачає вирішення базових потреб підприємств, з якими, по-перше, саме підприємство впоратися не може, по-друге, невирішеність яких робить безглуздим використання та модернізацію інформаційних технологій. І, навпаки, створення таких галузей умов вирішення першочергових завдань залучить ці підприємства у полі нормальної конкуренції, що й означатиме виникнення масовості попиту послуги ІТ-консалтингу. Саме цей клас підприємств є потенційною нішою ринку ІТ-консалтингу.

Аналізуючи варіант домінування ринкових механізмів у розвитку сфери ІТ-консалтингу, доцільно сегментувати споживачів послуг на дві групи. Перша група підприємств характеризується залежністю їхньої конкурентоспроможності тільки від них самих, бізнес-проблеми мають поточний, що усувається на рівні можливостей окремо взятого підприємства, характер. Саме для цих підприємств існує схильність до природної, мотивованої ринком потреби в інформаційних технологіях. Ця група дуже різноманітна, до неї входять підприємства різних галузей економіки.

До другої, більш однорідної групи, належать підприємства галузей з системними проблемами, вирішення яких на рівні одиначної фірми неможливе. Найбільш показовою галуззю у цій групі є машинобудування, серед підприємств якого досі, наприклад, не більше ніж 20% запровадили інформаційні системи класу ЕРП.

Відсутність державної підтримки в тій чи іншій формі, може призвести, зрештою, не тільки до стагнації ринку інформаційних технологій, але і до уповільнення темпів зростання економіки в цілому.

Заходи щодо розвитку та регулювання ринку ІТ-консалтингу.

1) Пряма підтримка сфери ІТ-консалтингу за допомогою формування державних замовлень на впровадження інформаційних технологій у сфері державного управління, соціальної сфери, у сфері забезпечення національної безпеки. Потрібна розробка єдиної ІТ-стратегії на державному рівні, що забезпечує розробку та впровадження адміністративних регламентів, оптимізацію державних функцій, створення єдиного інформаційного простору органів державної влади, пов'язаного з інтегрованими базами даних у соціальній сфері. Така державна підтримка забезпечить консолідацію ресурсів підприємств сфери інформаційних технологій для впровадження новацій, передових технологій управління бізнес-процесами та, зрештою, забезпечить підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

2) Непряма підтримка сфери ІТ-консалтингу, спрямовану інноваційний розвиток середніх вітчизняних підприємств, зайнятих у виробничій сфері. Завдання полягає в тому, щоб стимулювати замовлення послуг ІТ-

консалтингу українськими підприємствами, що працюють, як правило, у низових малоприбуткових цінових нішах, але прагнуть вирішити проблему конкурентоспроможності. Цей захід забезпечить стабільність ринку послуг ІТ-консалтингу.

3) Створення та державна підтримка професійних асоціацій підприємств, зайнятих у сфері інформаційних технологій, з частковою передачею їм функцій контролю якості інформаційної продукції, розробки галузевих стандартів та заходів щодо сумісності інформаційних технологій.

4) Формування кваліфікованих кадрів у сфері ІТ-консалтингу. В даний час практично ніде не навчають власне ІТ-консалтинг. Ці фахівці вирощуються у самих ІТ-компаніях з колишніх розробників, аналітиків, керівників проектів та інших категорій працівників. Вузи тільки починають підготовку подібних фахівців і поки що не в змозі впоратися із потребами ринку. Необхідно розробити державні освітні стандарти, що поєднують базову університетську освіту, що розвиває логічне мислення, освіту в галузі управління проектами та профільну освіту у предметній галузі програми ІТ-консалтингу.

Контент-аналіз публікацій щодо проблем розвитку сфери інформаційних технологій, даних Державної служби статистики та ін. показав термінологічну неоднозначність поняття «послуги у сфері інформаційних технологій» та більш вузького — «консалтингові послуги у сфері інформаційних технологій». Зокрема, в КВЕД ІТ-послуги відносяться до розділу «Операції з нерухомим майном, оренда та надання послуг» з виділенням груп:

- консультування з апаратних засобів обчислювальної техніки;
- розробка програмного забезпечення та консультування в цій галузі;
- обробка даних;
- діяльність зі створення та використання баз даних та інформаційних ресурсів;
- інша діяльність, пов'язана з використанням обчислювальної техніки та інформаційних технологій, в яку зокрема включається розробка та

підтримка інформаційних систем та мереж органів державного управління всіх рівнів тощо.

Ця класифікація суперечить сформованій у реаліях українського ринку інформаційних технологій типології ІТ-послуг. Відповідно до метою дослідження запропоновано визначення консалтингової послуги у сфері інформаційних технологій, розроблено таксономію послуг ІТ-консалтингу, що враховує запити споживачів послуг, організацій, що надають послуги та перспективи розвитку ринку.

Саме інноваційний аспект консалтингових послуг у сфері інформаційних технологій визначає необхідність та важливість розвитку напрямків та методів державного регулювання ринку цих послуг.

Систему консалтингових послуг у сфері інформаційних технологій утворюють послуги з передпроектного аналізу існуючих бізнес процесів організації-замовника, розробки ІТ-стратегії, впровадження та підтримки автоматизованих систем обробки інформації та управління бізнес-процесами.

Поняття ІТ-послуг ширше. Крім зазначених вище вони включають також послуги з постачання та встановлення обчислювальних та телекомунікаційних систем, постачання програмного забезпечення та розробку його компонентів, ІТ-аутсорсинг (що передбачає передачу спеціалізованої компанії функцій підтримки, управління, забезпечення безпеки інформаційних технологій), навчання персоналу. Однотипні ІТ-послуги, такі як навчання, технічна підтримка, сертифікації тощо називають ІТ-сервісами. Розробка ІТ-стратегії організації замовника є найбільш наукомістким елементом послуг ІТ-консалтингу.

ІТ-стратегія - це стратегія розвитку автоматизованих систем обробки інформації та управління бізнес-процесами організації-замовника. ІТ-стратегія є документ, який адресований керівникам компанії і відповідає на питання, які галузі виробничо-господарської діяльності підприємства найбільше потребують автоматизації, як використовувати інформаційні технології для розвитку бізнесу, що для цього потрібно зробити і які фінансові, кадрові та інші ресурси знадобляться.

Місце послуг ІТ-консалтингу у структурі ринку ІТ-послуг за останні п'ять років залишається стабільним. Частка послуг ІТ-консалтингу становить понад половину всіх витрат компаній на ІТ-послуги. Для порівняння, частка послуг з навчання персоналу у сфері інформаційних технологій становить 3–4% ринку ІТ-послуг. Останні якісні зміни структури ринку було зафіксовано Державною службою статистики у 2017 р.: уперше витрати підприємств на послуги ІТ-консалтингу перевищили витрати на розробку програмного забезпечення. На даний момент, за різними оцінками, ємність українського ринку послуг ІТ-консалтингу становить мільярди грн.

Проведене дослідження структури ринку послуг ІТ-консалтингу за галузями економіки, регіонами та за видами фінансування дозволило виявити тенденції розвитку ринку та визначити фактори, що впливають на ефективність діяльності організацій, що надають послуги ІТ-консалтингу.

Нині ринку послуг ІТ-консалтингу спостерігається тенденція домінування попиту послуги «концептуального» характеру у сфері інформаційних технологій. Затребувані комплексні послуги з системної реструктуризації бізнес-процесів та розробки ІТ-стратегії підприємства, а не просто встановлення та інтеграція програмного забезпечення.

Ще однією тенденцією сучасного ринку є націленість замовників на довгострокову роботу з організаціями, що надають консалтингові послуги в інформаційній сфері. Послуги таких організацій перестали мати разовий характер. Організації, що надають послуги ІТ-консалтингу, розглядаються як бізнес-партнери, яким підприємство-замовник делегує моніторинг ефективності своїх непрофільних видів діяльності.

Незважаючи на те, що питома вага консалтингу, пов'язаного з впровадженням обліково-управлінських систем, залишається високою, темпи зростання цього сегменту ринку знижуються. З одного боку, масштабні замовлення на послуги ЕРП-консалтингу будуть присутні на ринку. Вони формують значну частку виручки ІТ-консультанта на стадії робіт.

Співвідношення вартості трьох ключових складових проекту щодо впровадження автоматизованих систем обробки інформації та управління

бізнес-процесами: послуги ІТ-консалтингу – ліцензії на програмне забезпечення – обладнання, що становило на початку 2000-х років приблизно 20:20:60. Нині це, за оцінкою багатьох експертів, становить 50:40:10. Тобто частка консалтингової складової зросла останніми роками приблизно 30%. З іншого боку, після виконання замовлення сервісні послуги із супроводу ERP-системи виконує організація, що надає ІТ-сервіси. Дві ці функції може поєднувати і одна компанія, проте структура її виручки у будь-якому разі зазнає відповідних змін. У зв'язку з цим у перспективі найближчих років слід очікувати скорочення темпів зростання в секторі базового (одноразового) ІТ-консалтингу (орієнтовно до 25–30%) на тлі збільшення темпів зростання ІТ-аутсорсингу, що вивільняє управлінські ресурси клієнта для вирішення профільних завдань.

Перспективною тенденцією розвитку організацій, що спеціалізуються на наданні послуг у сфері інформаційних технологій, слід вважати появу компаній – системних інтеграторів нового покоління – здатних запропонувати клієнтам весь спектр ІТ-послуг зі створення, супроводу та розвитку комплексних ІТ-рішень для бізнесу.

Кількісне оцінювання галузевої структури ринку послуг ІТ-консалтингу виконано на основі відомостей держстату, що містяться у статистичному щорічнику «Україна в цифрах», про витрати організацій на інформаційні та комунікаційні послуги за видами економічної діяльності.

Аналіз галузевої структури витрат за послуги ІТ-консалтингу дозволяє зробити такі висновки.

Найбільший попит на послуги ІТ-консалтингу спостерігається у тих галузях, де рівень використання обчислювальної техніки, інформаційних та телекомунікаційних технологій традиційно високий. Це діяльність електронних засобів, власне діяльність у сфері ІТ-індустрії, фінансова діяльність, транспорт і зв'язок. Разом з тим такі сектори ринку ІТ-консалтингу як державне управління та машинобудування (виробництво електрообладнання, транспортних засобів, машин та обладнання) в даний час розвинені недостатньо і при цьому мають великий потенціал для зростання.

Активність перелічених секторів у використанні інформаційних технологій найбільшою мірою залежить від державної політики у цій сфері.

Кількісне оцінювання регіональної структури ринку послуг ІТ-консалтингу виконано з урахуванням відомостей агентства СнюсАналітикс. В Україні її поки що немає. Ситуація характерна для економіки розвинених країн, коли капіталізація підприємств, що спеціалізуються у сфері інформаційних технологій, перевищує ринкову вартість індустріальних і торгових корпорацій. Поряд із цим низька довіра інвесторів до сфери ІТ-послуг, у тому числі, до організацій, що надають послуги ІТ-консалтингу.

Встановлено чинники, що мають найбільший вплив на розвиток ринку послуг ІТ-консалтингу, до яких належать:

- завершення періоду становлення матеріальної складової інформаційної інфраструктури більшості українських компаній; активізація попиту послуги ІТ-аутсорсинга;

- підвищення капіталізації та ринкової вартості компаній за рахунок впорядкування та автоматизації управлінського обліку, організаційного та фінансового контролю, планування та ін;

- укрупнення бізнесу, злиття та поглинання підприємств, що супроводжуються розробкою нових ІТ-стратегій, інтеграцією існуючих автономних систем обробки інформації та управління бізнес-процесами підприємств;

- злиття та поглинання самих компаній, що надають ІТ-послуги;

- прагнення українського бізнесу до виходу на міжнародні ринки капіталу, до висновку компаній на первинне розміщення капіталу (ІРО), забезпечення прозорості діяльності компаній, що стимулює попит на послуги зі стандартизації використовуваних програмних засобів, їх інтеграції на базі єдиної платформи;

- зростання складності автоматизованих систем обробки інформації та управління бізнес-процесами, зростання вимог до кваліфікації виконавців послуг ІТ-консалтингу та корпоративного досвіду компаній, що працюють у цій сфері;

— динамічна нерівномірність попиту послуги ІТ-консалтингу, обумовлена збігом циклів витрат за впровадження інформаційних технологій;

— умови та терміни виконання державних цільових програм, у яких порушуються проблеми інформатизації та автоматизації галузей економіки та соціальної сфери.

РОЗДІЛ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

4.1. Аналіз небезпечних і шкідливих чинників на консалтингову підприємстві

Проблемами, пов'язаними з забезпеченням здорових і безпечних умов праці, займається охорона праці. Охорона праці виявляє і вивчає можливі причини виробничих і нещасних випадків, професійних захворювань, аварій, вибухів, пожеж і розробляє систему заходів і вимог з метою усунення цих причин і створення безпечних і сприятливих для людини умов праці.

Охорона праці - це система законодавчих, соціально-економічних, організаційних, технічних, гігієнічних і лікувально - профілактичних заходів і засобів, які забезпечують безпеку, збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці.

При розробці способів забезпечення безпечних умов експлуатації машин, апаратів і іншого устаткування охорона праці базується на висновках технічних наук, використовуючи їхні дані в інженерних рішеннях, що дозволяють запобігти нещасні випадки і професійні захворювання.

Необхідність у комплексному, системному підході до вивчення взаємодії працюючої людини з машиною, технікою і навколишнім середовищем гостро проявилася в другій половині ХХ століття, коли в результаті використання складних технічних пристроїв зросли нервово - психічні перевантаження, з'явилися професійні захворювання, зачастили аварії, катастрофи й інші небажані наслідки. Виникла така ситуація, коли досконалі технічні пристрої не давали очікуваного ефекту в зв'язку з тим, що без обліку людських можливостей велося конструювання технічних систем.

Відомі положення про те, що механізація й автоматизація трудових процесів полегшує фізичну тяжкість праці, зараз мають потребу в деякому уточненні. Безумовно, якщо оцінити тяжкість праці тільки за величиною енерговитрат, то працю людини, що обслуговує сучасні машини, складні технічні комплекси, конвеєрні лінії, можна вважати легкою. Але високомеханізована праця відбувається в умовах обмеженої рухливості,

пов'язана із тривалою м'язовою статичною напругою, а це є самою стомлюючою формою м'язової діяльності. Праця людини, що протікає в умовах надмірної нервової напруги, тривалого статичного навантаження з обмеженою рухливістю, приводить до виникнення неврозів, нервово - психічних і серечно - судинних захворювань.

Підвищення технічного рівня виробництва нерозривно зв'язано із широким використанням різних видів електроніки, телебачення, оптичних квантових генераторів, електронно - обчислювальних машин. Усі ці пристрої є джерелами електромагнітних випромінювань, що зараз прийнято називати єдиним терміном - неіонізуючі випромінювання. Коло осіб, які піддаються впливу таких випромінювань, увесь час розширюється.

Швидкий темп змін в умовах праці великого контингенту трудящих приводить, у деяких випадках, до посилення впливу на працюючу людину нових, раніше не відомих чи мало вивчених небезпечних і шкідливих виробничих факторів фізичного, біологічного й особливо психофізіологічного характеру.

У зв'язку з цим необхідно удосконалювати роботи з охорони праці, розвивати науково - дослідницькі і конструкторські роботи в цій області, впроваджувати нові ефективні засоби забезпечення безпеки.

Небезпечним називається виробничий фактор, вплив якого на працюючого у визначених умовах призводить до травми чи іншого раптового різкого погіршення здоров'я. Якщо ж виробничий фактор призводить до захворювання чи зниження працездатності, то його вважають шкідливим.

У залежності від рівня і тривалості впливу шкідливий виробничий фактор може стати небезпечним.

Є класифікація елементів умов праці, що виступають у ролі небезпечних і шкідливих виробничих факторів. Вони підрозділяються на чотири групи:

- фізичні;
- хімічні;
- біологічні;

- психофізіологічні.

Експлуатація ЕОМ супроводжується утворенням ряду шкідливих і небезпечних виробничих факторів фізичного і психофізіологічного характеру. Працівники, що обслуговують ЕОМ, піддаються під час роботи впливу наступних небезпечних і шкідливих факторів:

- фізичних — підвищення рівня шуму, статичної електрики, електромагнітних випромінювань, підвищена напруженість електричних і магнітних полів, недостатня освітленість робочого місця, підвищена яскравість світла;

- психофізіологічних — фізичні і нервово-психічні перевантаження (розумова перенапруга, монотонність праці, емоційні перевантаження).

Інтенсивність впливу неіонізуючих магнітних полів на обслуговуючий персонал (оператори, програмісти) залежить від потужності джерел випромінювання, режиму роботи, конструктивних особливостей випромінюючих пристроїв, технічного стану устаткування, розташування робочого місця й ефективності захисних заходів. Гранично припустима напруженість електричної складової електромагнітного поля складає 10 В/м, магнітної складової – 0,3 А/м.

Тривалий вплив неіонізуючих електромагнітних випромінювань на організм людини з інтенсивністю, що перевищує гігієнічні нормативи, приводить до функціональних змін з боку нервової, серцево-судинної й інших систем організму.

Проведені американськими ученими дослідження показали, що перемінні електромагнітні поля частотою 60 Гц можуть викликати очні захворювання (зокрема, катаракту), злоякісні пухлини, знижують імунітет організму.

У більшості користувачів ЕОМ виникає кістково – м'язовий дискомфорт 93 через статичну напругу м'язів, незручної пози чи часто повторюваних одноманітних рухах. Імовірність виникнення стійких порушень дуже мала, однак монотонні рухи при роботі на ЕОМ можуть викликати хронічні захворювання.

Таким чином, для обслуговуючого персоналу ЕОМ можна сформулювати наступні рекомендації:

- необхідно дотримувати обмеження при роботі з ПК для осіб, що страждають захворюваннями опорно – рухового апарату, очей, шкіри, а також для вагітних жінок;
- використовувати дисплей з високою дозволяючою здатністю і зручним розміром екрана;
- обов'язково ставити на дисплеї екранні, зокрема поляризаційні фільтри, які у декілька разів знижують стомлюваність очей;
- краще вибирати відеоадаптери з високим дозволом і по можливості з частотою відновлення екранного зображення не менш 75 Гц;
- якщо дозволяють умови, сидіти не ближче 70 см від дисплея;
- стіна за дисплеєм повинна бути освітлена приблизно так само, як і екран;
- не слід розташовувати дисплей безпосередньо під джерелом висвітлення чи впритул з ним;
- загальний час роботи з дисплеєм не повинний перевищувати 50% усього робочого часу оператора;
- при розміщенні в одній кімнаті декількох персональних комп'ютерів відстань від робочого місця кожного оператора до задніх і бічних стінок сусідніх ПК повинна скласти не менш 1,2 м (саме через стінки відбувається найбільше сильне випромінювання від блоків розгортки зображення).

4.2. Розрахунки штучного освітлення в бухгалтерії підприємства

Дуже багато інформації людина одержує через органи зору. Світло робить позитивний вплив на обмін речовин, серцево-судинну систему, нервово-психічну сферу. Раціональне освітлення сприяє підвищенню продуктивності праці, його безпеки. При недостатньому освітленні і поганій його якості відбувається швидке стомлення зорових аналізаторів,

підвищується травматичність. Занадто висока яскравість викликає явище осліплення, порушення функції ока.

Освітленість на робочому місці повинна відповідати характеру зорової роботи: рівномірний розподіл яскравості на робочій поверхні і відсутність різких тіней; розмір освітлення, постійність в часу (відсутність пульсації світлового потоку); оптимальна спрямованість світлового потоку й оптимальний спектральний склад; всі елементи освітлювальних установлень повинні бути довговічні, вибухо-пожежо-електробезпечні. На підставі даних, зробимо розрахунок штучного освітлення у бухгалтерському відділі ПАТ “Сан ІнБев Україна”.

Довжина $A=6\text{м}$, ширина $B=5\text{м}$, Висота $H=3\text{м}$. Висота робочої поверхні $p=1\text{м}$.

Для освітлення використовуються люмінесцентні світильники типу ЛБ зі світловим потоком $СЛ=3500\text{лм}$.

При мінімальній освітленні використовуються лампи розжарювання за нормами $E_{\text{min}}=200\text{лк}$.

Коефіцієнт відображення стелі $\rho_p=70\%$, стін $\rho_c=50\%$, робочої поверхні $\rho_r=10\%$., Напруга мережі -220В.

Розрахунок:

Визначимо відстань від стелі до робочої поверхні:

$$H_0 = H - hp = 3 - 1 = 2\text{м}.$$

Визначимо відстань від стелі до світильника:

$$h_c = 0,2H_0 = 0,2 * 2 = 0,4\text{м}.$$

Висота підвішування світильника над освітленою поверхнею дорівнює:

$$h = H_0 - h_c = 2 - 0,4 = 1,6\text{м}.$$

Висота підвішування світильника над підлогою дорівнює:

$$R_p = h + hp = 1,6 + 1 = 2,6\text{м}.$$

Для досягнення найбільшої рівномірності освітлення приймаємо відношення:

$$L/h = 1,5,$$

Тоді відстань між центром світильника дорівнює:

$$L=1,5H_p=1,5*1,6=2,4\text{м.}$$

Визначимо необхідну кількість світильників:

$$N=S/L^2=6*5/2,4^2=5\text{шт.}$$

Приймаємо 5 світильників, та розрахуємо індекс світлового потоку:

$$i=AB/h(A+B)=6*5/1,6(6+5)=1,7$$

При $i=1,7$, $\eta_p=70\%$, $\eta_c=50\%$, $\eta_r=10\%$, для світильників типу ЛБ, коефіцієнт використання світлового потоку дорівнює: $\eta=0,34$

Визначимо світловий потік однієї лампи:

$$\Phi=E_{\text{min}} SK3Z/N_n=200*30*1,1*1,2/5*0,34=4658,8\text{лм.}$$

де, $K_0=1,1$; $KZ=1,2$ для ламп розжарювання.

За знайденим світловим потоком, вибираємо лампу, потужністю 75Вт, що має світловий потік 3500лм, найбільш ближчий до розрахунку.

При цьому, фактична освітленість буде дорівнювати:

$$E_f = E_{\text{min}} * \Phi_l / \Phi_p = 200 * 350 / 4021 = 1050,25\text{лк}$$

Розрахуємо загальну потужність освітлюваної установки :

$$P_3 = P_n N = 75 * 5 = 375\text{ Вт}$$

З вище приведеного розрахунку ми бачимо, що у бухгалтерському відділі потрібно п'ять світильників.

4.3. Техніка безпеки при використанні кондиціонування приміщення

Відповідальність за додержання вимог пожежної безпеки при експлуатації вентиляційних систем (кондиціонерів), їхній технічний стан та справність покладається на головного механіка підприємства або іншу особу, призначену наказом по організації (підприємству).

Вентиляційні установки і кондиціонери, застосовувані на підприємствах, організаціях, повинні відповідати протипожежним вимогам будівельних норм, мати інструкції з експлуатації, що визначають експлуатаційний і протипожежний режим роботи залежно від умов виробництва, строки очищення повітроводів, фільтрів, вогнезатримувальних

клапанів та інше обладнання, а також порядок дій обслуги при виникненні пожежі або аварій.

Не допускається робота технологічного обладнання у вибухопожежонебезпечних та пожежонебезпечних приміщеннях у разі несправності (відсутності) або за відключених гідрофільтрів, сухих фільтрів, пиловідсмоктувальних, пиловловлювальних та інших пристроїв систем вентиляції. Щоб у вентилятори не потрапляли металеві і тверді речовини, місцеві відсмоктувачі вентиляційних систем, які видаляють пожежо- та вибухонебезпечні речовини, мають бути обладнані захисними сітками і магнітними уловлювачами.

Забороняється прокладати повітроводи, якими переміщуються вибухопожежонебезпечні гази, пари і пил, у підвальних приміщеннях та каналах під підлогою.

Всередині повітроводів і на їхніх стінках забороняється розміщувати газопроводи і трубопроводи з горючими речовинами, кабелі, електропроводку та каналізаційні трубопроводи, а також не допускається перетинання повітроводів з комунікаціями.

Усі металеві повітроводи, трубопроводи, фільтри та інше обладнання витяжних установок, які транспортують горючі та вибухонебезпечні речовини, мають бути заземлені і захищені від статичної електрики.

Вентиляційні камери, циклони, фільтри, повітроводи слід регулярно очищати від горючого пилу, відходів виробництва, жирових відкладень пожежобезпечними способами. Перевірку та очищення вентиляційного обладнання слід проводити за графіком, затвердженим головним інженером або іншою посадовою особою. Результати огляду обов'язково заносяться до спеціального журналу.

Витяжні повітроводи, якими транспортуються горючі та вибухонебезпечні речовини (пил, волокна тощо), повинні мати пристрої для очищення (люки, розбірні з'єднання тощо).

Вогнезатримувальні пристрої (заслінки, шибери, клапани), магнітні уловлювачі у вентиляційних повітроводах, пристрої блокування

вентиляційних систем з установками пожежної сигналізації та автоматичними установками пожежогасіння, а також автоматичні пристрої відключення вентиляції при пожежі слід перевіряти в установлені керівником підприємства строки (але не рідше одного разу на півроку) і тримати у справному робочому стані.

При експлуатації вентиляційних систем забороняється:

- 1) закривати витяжні канали, отвори і ґрати;
- 2) залишати двері вентиляційних камер відкритими;
- 3) відключати або знімати вогнезатримувальні пристрої;
- 4) випалювати жирові відкладення та інші горючі речовини, що накопичилися у повітропроводних зонтах;
- 5) складати впритул (на відстані менш як 0,5 м) до повітроводів та обладнання горючі матеріали або негорючі матеріали в горючій упаковці;
- 6) видаляти з допомогою однієї системи відсмоктувачів (відкачування) різні гази, пари, пил та інші елементи, які, в разі змішування, можуть спричиняти спалахи, горіння або вибух;
- 7) використовувати припливно-витяжні повітроводи і канали для відведення газів від приладів опалення, газових колонок, кип'ятильників та інших нагрівальних приладів;
- 8) експлуатувати переповнені "циклони". Перед пуском в експлуатацію всі відремонтовані або реконструйовані вентиляційні системи повинні пройти налагодження й випробування, про що складається акт у встановленому порядку.

Зміна регулювання вентиляційних установок, приєднання додаткових насадок і каналів можливі тільки з дозволу особи, відповідальної за експлуатацію вентиляційних установок, при наявності відповідних обґрунтувань.

Вентиляційні установки в цехах з ремонту та обслуговування дорожніх транспортних засобів повинні працювати за затвердженим графіком, складеним з урахуванням часу прибуття, виїзду дорожніх транспортних

засобів та руху їх з одного поста на інший. Графік слід вивісити біля пульта управління вентиляційною установкою.

Забороняється зберігання у вентиляційних камерах будь-якого обладнання і матеріалів. Вентиляційні камери мають бути постійно замкненими на замок, а вхід до них стороннім особам - заборонений.

У місцях перетинання протипожежних перешкод повітроводи слід обладнати автоматичними вогнезатримувальними пристроями (заслінками, шиберами, клапанами).

При зміні технологічних процесів, а також при перестановці виробничого обладнання, яке виділяє горючі гази, пари або аерозолі, вентиляційні системи (установки), що діють на даній ділянці (в цеху), слід переобладнати відповідно до нових умов.

Вентиляційні установки, які обслуговують пожежонебезпечні та вибухонебезпечні приміщення, повинні мати пристрої для дистанційного включення або відключення їх при пожежах чи аваріях відповідно до спеціально зазначених в інструкціях (для кожного приміщення) вимог.

У приміщеннях, де розміщені дорожні транспортні засоби для перевезення нафтопродуктів у кількості до 10 автомобілів та загальною місткістю автоцистерн до 30 куб.м, слід передбачати механічну вентиляцію в обсязі триразового повітрообміну за годину зі встановленням резервних вентиляторів, які автоматично вмикаються, якщо зупинились основні.

Припливно-витяжну вентиляцію, розраховану на умови роботи двигунів дорожніх транспортних засобів на бензині або дизельному паливі, слід передбачати у приміщеннях постів технічного обслуговування (далі - ТО) поточного ремонту (далі - ПР), діагностування газобалонних транспортних засобів та регулювальних робіт з ними, з урахуванням постійно діючої природної вентиляції в обсязі одноразового повітрообміну, а також з урахуванням наявності зворотних клапанів. Застосування для цих приміщень системи припливної вентиляції з рециркулюванням повітря є неприпустимим.

Конструкція і матеріал вентиляторів, регулювальних та інших пристроїв вентиляційних систем для приміщень, у повітрі яких можуть міститись легкозаймисті або вибухонебезпечні речовини (гази, пари, пил), повинні унеможливити іскроутворення. Електродвигуни і вентилятори, що встановлюються у цих приміщеннях, мають бути у вибухозахисному виконанні.

При експлуатації автоматичних вогнезатримувальних пристроїв слід:

- 1) не рідше одного разу на тиждень перевіряти їх загальний технічний стан;
- 2) своєчасно очищати від забруднення горючим пилом чутливі елементи приводу засувки (легкоплавкі замки, легкогорючі вставки, термочутливі елементи та ін.).

Системи витяжної вентиляції приміщень для формувального та акумуляторного відділень (дільниць) і приміщень для регенерації масла не допускається об'єднувати між собою і з системою вентиляції інших приміщень.

Монтаж, підключення, прокладення мереж, влаштування електричного захисту на лініях, які живлять побутові кондиціонери, повинні проводитись відповідно до вимог Інструкції з експлуатації кондиціонерів та ПУЕ.

Лінії живлення до кожного побутового кондиціонера, групи кондиціонерів, слід забезпечувати автономним пристроєм електричного захисту незалежно від наявності захисту на загальній лінії, яка живить групу кондиціонерів. Переріз електропроводів, які живлять поодиночі встановлені побутові кондиціонери, повинен відповідати допустимій щільності струму, яка визначається паспортом на виріб.

Під час експлуатації побутових кондиціонерів забороняється:

- 1) при встановленні кондиціонера у віконному отворі -використовувати як опорні конструкції горючі елементи конструкцій рам замість монтажних кріплень заводського виготовлення або інших металевих конструкцій;
- 2) кустарно переробляти кондиціонери з метою зміни їх функціонального призначення;

3) замінювати наявні триполюсні штепсельні роз'єднувачі на двополюсні;

4) встановлювати кондиціонери у внутрішніх протипожежних 100 перегородках та стінах;

5) встановлювати кондиціонери у вибухопожежонебезпечних приміщеннях категорій А та Б.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених нами досліджень можемо зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Консалтинг сегментом світового ринку товарів і послуг, який динамічно змінюється, а тому визначення та висновки отримані п'ять чи десять років тому не завжди є релевантними для того, щоб використовувати їх для точного та повного опису сучасного консалтингу. Беручи до уваги той факт, що ринок консалтингу показує стійке зростання, а також те, що через специфіку консалтингових послуг він впливає на багато індустрій – особливо важливо мати комплексне визначення для поняття «консалтинг», що відображає всі сучасні зміни та тенденції ринку консалтингових послуг.

2. Історичний досвід розвитку консалтингових послуг є, по-перше, початковою емпіричною основою, в тому числі потужним і різноманітним матеріалом з консалтингу, а по-друге, початковою теоретичною основою у вигляді концептуального апарату, що відображає основні аспекти дослідження консультативної діяльності як напряму національної економіки.

3. Аналіз специфіки сучасних конкурентних відносин дає можливість визначити наступні базові конкурентні переваги, якими повинні мати вітчизняні консалтингові фірми, що бажають мати оптимальну конкурентоспроможність: високий рівень довіри та лояльності власних клієнтів, надання високоякісних послуг, бездоганна ділова репутація, добре навчений структура фірми, здатна до швидкої адаптації до мінливих ринкових потреб, застосування інновацій та ІТ-технологій в організації власних бізнес-процесів.

4. Попит на консалтингові послуги може бути збільшений за умови зниження впливу негативних та розвитку зовнішніх чинників, що позитивно впливають на ринок, систематизованих нами у статті, а також за умови готовності самих консалтингових компаній до нововведень; покращення адаптації набору послуг консалтингу до потребам клієнтів, освоєння нових сегментів. Майбутній розвиток консалтингу також пов'язано зі зростанням

професіоналізму консультантів, якістю виконання замовлень, дотримання корпоративних стандартів.

5. Ринок консалтингових послуг України починаючи із 2007 року досить інтенсивно розвивається. Зокрема, у ВВП його частка досягла майже 0,5 %, що загалом є наближеним показником до середньоєвропейського. Сумарно, враховуючи декілька криз, які були в національній економіці спричинені різними факторами загальний обсяг наданих консалтингових послуг досяг 590 млн дол США, що значно більше ніж було у докризові роки. У певні періоди спостерігався також спад. І не завжди цей спад пояснювався кризовими явищами в економіці. В загальній структурі консалтингових послуг найбільшу частку займає консалтинг пов'язаний із інформаційними технологіями і поступово його вага буде зростати. Відзначимо, що консалтинговий ринок не має достатнього нормативного регулювання, що негативно відображається на його перспективах досліджень та розвитку.

6. Керівники закордонних фірм усе частіше користуються послугами консалтингових фірм, особливо у сфері кадрів та фінансів. Працівники є ключовим елементом стратегічного планування організації, тому потребують сучасних методів та інструментів управління персоналом. Не менш важливими є технології, що використовуються в організації, а також розвиток та налагодження логістики, реклами за допомогою усіх можливих засобів поширення інформації, франчайзингу, маркетингу.

7. Ринок консалтингових послуг Європейського Союзу протягом досліджуваного періоду попри чимало кризових періодів загалом має позитивну тенденцію розвитку, за винятком Греції. Безумовно світові кризи негативно впливали не тільки на національні економіки різних країн Європейського Союзу, але і на сферу консалтингу, проте період відновлення цієї галузі займав короткі періоди.

8. Розвиток сфери консалтингових послуг за прикладом країн Європейського Союзу вимагає формування дієвого механізму взаємодії між учасниками сфери консалтингових послуг, розробки єдиної методології. Реалізація цілеспрямованої державної політики стимулювання міжфірмової

співпраці у сфері консалтингових послуг має спиратися на створення прозорого інституційного середовища взаємодії суб'єктів консалтингового бізнесу, що задає рамкові умови розвитку тих чи інших його форм та технологій відповідно до пріоритетів економічного розвитку.

9. Стратегія та пріоритетні напрямки розвитку сфери консалтингових послуг мають базуватися на формуванні єдиного нормативно-правового, інноваційного та інформаційного простору у процесі надання консультаційної допомоги органам державного управління, суб'єктам господарювання та населенню, а також враховувати організацію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері консалтингу.

10. До заходів впливу держави на сферу консалтингових послуг слід зарахувати: обмеження монополізму у консультаційних послугах; стимулювання глобалізації, зниження бар'єрів для прямих іноземних інвестицій; реформу ринку робочої сили, пом'якшення надмірно жорсткого трудового законодавства; упор на розвиток безперервної освіти, адаптацію робочої сили до глобалізації та структурних зрушень; переорієнтацію на потреби розвитку сфери консалтингових послуг держави; зміцнення зв'язків між учасниками консалтингових процесів.

11. необхідно створити систему незалежних об'єднань консультантів у вигляді СРО (саморегульованих організацій) за професійною та територіальною ознакою, якою будуть законодавчо делеговані регулятивні та контрольні функції держави, що складатиме основу їхньої відповідальності за дотримання суспільних інтересів та обумовлюватиметься особливими взаємовідносинами із державою.

12. У світовому економічному житті відбувається перехід до моделі бізнесу, яка полягає в тому, що в багатьох галузях промисловості акценти значно змінюються у бік пропозиції послуг і, відповідно, попиту на послуги. Нова тенденція характеризується тим, що частка послуг на ринку поступово зростатиме щодо частки виробленої продукції. Нині у Україні формується галузь з надання послуг у сфері інформаційних технологій, що забезпечує ведення організаціями бізнесу лише на рівні світових стандартів.

Консалтингові послуги у галузі інформаційних технологій сприяють інтенсивному розвитку підприємств на інноваційній основі.

13. IT-стратегія є документом, який адресований керівникам компанії і відповідає на питання, які галузі виробничо-господарської діяльності підприємства найбільше потребують автоматизації, як використовувати інформаційні технології для розвитку бізнесу, що для цього потрібно зробити і які фінансові, кадрові та інші ресурси знадобляться.

14. Перспективною тенденцією розвитку організацій, що спеціалізуються на наданні послуг у сфері інформаційних технологій, слід вважати появу компаній – системних інтеграторів нового покоління – здатних запропонувати клієнтам весь спектр IT-послуг зі створення, супроводу та розвитку комплексних IT-рішень для бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. Санкт-Петербург: ПитерКом, 2004. 592 с.
2. Алопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: теорія і практика економічної взаємодії: дис.... д-ра. екон. наук : 08.00.03. Донецьк, 2008. С. 44.
3. Боняр С. М., Корнійко Я. Р. Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму. Проблеми розвитку сучасної економічної науки в транспортній галузі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ 20-22 лист. 2016 р.). Київ: КДАВТ, 2016. С. 39–41.
4. Бринь Ю. М., Станго Г. В. Консалтингові послуги: проблеми та шляхи покращення. URL: <http://intkonf.org/brin-yu-m-stanko-g-v-konsaltingovi-poslugi-problemitashlyahi-pokraschennya/>.
5. Васильєв О.В., Німкович А.І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 497–502. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/99.pdf>
6. Верба В.А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні // Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць. – 2008. – № 22–23. – С. 97–104.
7. Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг. Вісник КНТЕУ. 2013. № 4. С. 15–23. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2013/04/2.pdf>
8. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень. URL: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publposl_u.htm.
9. Державна служба статистики України: офіц. сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov>.
10. Делойт в Україні: сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages>.
11. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством.

URL:<http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.(датазвернення:2017).

12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 560с.

13. Дудар Т.Г. Напрями розвитку консалтингу в системі підприємницької діяльності / Т.Г. Дудар // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2013. - № 5. – С. 21-26.

14. Економічна статистика. Наука, технології та інновації в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.105

15. Звіт про глобальний вплив за 2018 рік. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>.

16. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального а. капіталу підприємства. Економіка України. 2008. №11. С. 16–26.

17. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : колективна монографія. Суми : ТОВ «Друкарськийдім«Папірус»,2015.

18. Карпенко О. О., Бабина О. Є. Інтеграція як імператив розвитку сучасної економіки. а. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3 (153). С. 22–30.

19. Карпенко О. О., Лизогуб М. С. Управління інтелектуальним капіталом підприємства як запорука ефективності його функціонування в сучасних умовах. Водний транспорт: зб. наук.праць. Київ: КДАВТ,2017.Вип.1(19).С. 135–141.

20. Коуз Р. Фирма, рынок и право : пер. с англ. Москва : Новое издательство, 2007. 224 с.

21. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.

22. Кошулько О. П. Людський капітал: проблеми та перспективи відтворення на Черкащині.Економіка,фінанси,право.2009.№ 4. С 12.

23. Крамської Д. Ю., Кучинський В. А. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток. Вісник НТУ

«ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 22(995). С. 22–33.

24. Кудинов А. О рынке консалтинговых услуг. URL: www.bcg.ru.

25. Кузьменко Л. В. Возможности усовершенствования метода экспертных оценок. Вестник НТУ «ХПИ»: Сборник научных трудов. Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. №16. С. 107–110.

26. Онищенко В. Консалтингові послуги в Україні. Головбух. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7772-konsaltingov-poslugi>.

27. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально філософського аналізу. Київ: Центрдуховноїкультури, 2004. № 43.

28. Податковий кодекс України : Закон України № 540-IX від 30.03.2020, чинний. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T200540?an=1> (дата звернення: 27.02.2021).

29. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 04 липня 2002 р. (із змінами і доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

30. Про ліцензійні умови здійснення діяльності у сфері телекомунікацій з надання послуг з технічного обслуговування і експлуатації телекомунікаційних мереж, мереж ефірного теле- та радіомовлення, проводового радіомовлення та телемереж : Рішення Національної комісії з питань регулювання зв'язку та інформатизації України від 11.11.2013 р. № 513. Дата оновлення: 07.02.2017. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1200-10>.

31. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України № 922-VIII від 25106 грудня 2018 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.

32. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 р. № 680-р. URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KR090680.html. (дата звернення: 2018).

33. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>.

34. Смерічевська С. В. Еволюція методологічних підходів до оцінки та формування інноваційного потенціалу національної економіки як стратегічної передумови її логістизації. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. №16. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.

35. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. Стратегічні пріоритети. 2008. №1(6). С. 98–106.

36. Управління ефективністю бізнесу. Концепція Business Performance Management / Є. Ю. Духонін та ін.; під ред. Г. В. Генса. Москва: Альпіна БізнесБукс, 2005. 259 с.

37. Усов В., Французова С. Тайм-менеджмент в системі внутріфирменного навчання. а. Менеджмент и менеджер. 2006. № 5. С. 57–63.

38. Усова Г. В., Щербельська В. О. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. Вип. 9. С. 148.

39. Уткин Э. А. Консалтинг. Москва : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ" : Изд-во ЭКМОС, 1998. 256 с. С. 4–13.

40. Федорченко А. В. Маркетингові дослідження та прийняття управлінських рішень у складних економічних системах. Маркетинг в Україні. 2009. № 3(55). С. 24–29.

41. Якунічева А. Ю. Історичний шлях консалтингових та дорадчих послуг в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Мелітополь : Люкс, 2015. № 4 (20). С. 340–346. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/znptdau/2015_4/20-47.pdf.

42. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів удіяльності підприємств споживчої кооперації. URL: http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm

43. Deloitte global reports, insights, services, and solutions. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>.

44. Ernst&Young : офіційний сайт. URL: https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures.

45. Feaco annual survey of the European MC market. 2018. URL: http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco_Survey%202018-2019.pdf.

46. Gartner Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2018, Chrissy Healey, Brendan Williams, Patrick Sullivan, Dean Blackmore, 23 April 2019.

47. KPMG в Україні. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>.

48. News from members. BDO in Ukraine issues the rating of investment attractiveness of BDO International Business Compass. 2019. URL: <http://www.bdo.ua/ruru/home/insights/bdo-business-compass-2019>.

49. PwC : офіційний сайт. URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page.