

УДК 338.46

Афтандилянц В.Є.*асистент кафедри менеджменту сфери послуг
Київського національного університету технологій та дизайну*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Стаття присвячена аналізу сучасних тенденцій та перспектив розвитку ринку консалтингових послуг України. Зміни в економіці країни створюють як загрози, так і можливості для українського бізнесу. У свою чергу підтримка з боку іноземних партнерів та незадоволений попит на консалтингові послуги з боку держави можуть надати новий імпульс для розвитку консалтингової галузі.

Ключові слова: консалтинг, консалтингові послуги, реформи, криза, розвиток, бізнес, підприємство, держава.

Афтандилянц В.Е. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ УКРАИНЫ

Статья посвящена анализу современных тенденций и перспективам развития рынка консалтинговых услуг Украины. Изменения в экономике страны создают как угрозы, так и возможности для украинского бизнеса. В свою очередь поддержка со стороны иностранных партнеров и неудовлетворенный спрос на консалтинговые услуги со стороны государства могут дать новый импульс для развития консалтинговой отрасли.

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговые услуги, реформы, кризис, развитие, бизнес, предприятие, государство.

Aftandilyants V.Y. TRENDS OF DEVELOPMENT IN UKRAINIAN CONSULTANCY MARKET

The paper analyzes current trends and perspectives of advisory services in Ukraine. Changes in the economy create as threats as well as opportunities for Ukrainian business. In turn, support from foreign partners and unsatisfied demand for consulting services from the government can provide a new impulse for the development of the consulting industry.

Keywords: consulting, consulting services, reforms, crisis, development, business, company, state.

Постановка завдання. Консалтингові послуги на українському ринку з'явилися відносно недавно, але з кожним роком перспективи галузі постійно поліпшуються. Відкриття ринку України для іноземних підприємств та вихід національних виробників на світові ринки перетворюють послуги консалтингового сектора у повсякденний сервіс. Це робить ринок стабільним, але з часом може призвести його до стагнації. Тому нові імпульси для розвитку необхідні консалтингу і як виду економічної діяльності, і як галузі.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні аспекти специфіки консалтингової діяльності представлені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Т. Армбрюстер, Г. Бугирін, 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. Шермет та ін.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. До найважливіших причин стрімкого розвитку консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку належать: загальна тенденція глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку; можливість використання ідей і можливостей консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі; необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії [1].

Все більша відкритість світових ринків вимагає від підприємств впровадження найновіших підходів до ведення бізнесу. У свою чергу еволюція та зростання українських підприємств обумовлюють необхідність залучення сторонніх спеціалістів з оптимізації бізнес-процесів, стратегічного розвитку, впровадження ІТ-технологій тощо.

Розвиток українського ринку консалтингу почався з першою «хвилею» приватизації, виходом національних виробників на світовий ринок та відповідно

входом на український ринок іноземних компаній. І якщо на першому етапі на ринок вийшли великі консалтингові компанії, то з часом почали з'являтися і українські консультанти. В останні часи навіть державні органи та підприємства все частіше користуються послугами консультантів та активно залучають представників консалтингового бізнесу до процесів реформування держави.

Сучасні умови, в яких опинилася економіка України, є надзвичайно складними. Але в той же час створюються унікальні умови для якісних перетворень підприємств і приведення бізнес-практики до світового рівня. А отже, українські консультанти мають усі шанси стати «локомотивом», що вивезе український бізнес з «прірви».

Постановка завдання. Метою статті є аналіз стану і проблем функціонування ринку консалтингових послуг в Україні, а також визначення основних напрямів щодо забезпечення його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Консалтинг – це процес, через який індивіди або фірми допомагають клієнту досягти встановлених результатів. Допомога може мати форму інформації, рекомендацій або навіть безпосереднього виконання певної роботи [2].

Консалтинг є відносно новим видом діяльності на пострадянському просторі, що виник після розпаду СРСР і був зумовлений потребою у знаннях сучасних методів управління підприємствами в нових умовах. Але, на жаль, спеціалістів з бізнесу, як і кваліфікованих кадрів для управління підприємствами, катастрофічно не вистачало. Цією можливістю не забарилися скористатися великі міжнародні консалтингові компанії, які вийшли на український ринок, обслуговуючи та будуючи бізнес своїм старим клієнтам – великим іноземним виробникам товарів народного споживання, торговим та промисловим компаніям. Одночасно з обслуговування своїх іноземних партнерів та за майже повної відсутності конкуренції з боку місцевих консультантів, міжнародні консалтингові компанії почали активно налагоджувати співпрацю з потенційно перспективними українськими підприємствами. І така співпраця міжнародних консультантів з найбільшими українськими підприємствами про-

довжується до сьогодні, незважаючи на скорочення розриву між рівнем знань та досвідом українських та іноземних консультантів.

Причин такого стану речей може бути декілька. По-перше, на стороні великих міжнародних консалтингових компаній історія розвитку, в деяких випадках, більше 100 років, та їх репутація, тобто ті компанії, що заснували галузь консалтингу, є лідерами галузі і сьогодні. По-друге, консультанти дуже сильно впливають на створення сучасної науки менеджменту, маркетингу та стратегії і, відповідно, можуть запропонувати клієнту свої найновіші розробки у сфері управління першими. По-третє, міжнародні консалтингові компанії мають доступ до найкращих практик ведення бізнесу у кожній галузі, яка цікавить клієнта, і вони можуть легко впроваджувати рішення, які вже були відпрацьовані в інших країнах або у конкурента-клієнта. По-четверте, великі консалтингові компанії мають величезні бюджети для залучення найкращих спеціалістів і випускників університетів та просування свого бренду.

Сегментація ринку консалтингових послуг України виглядає таким чином [3]:

- За функціональним призначенням консалтингового продукту:
 - податковий та юридичний консалтинг (30% ринку);
 - інформаційний консалтинг (21% ринку);
 - фінансовий консалтинг (17% ринку);
 - стратегічний консалтинг (13% ринку);
 - HR-консалтинг (11% ринку);
 - операційний консалтинг (8% ринку).
- За ключовими клієнтами:
 - металургійна, хімічна, харчова промисловість;
 - телекомунікаційний, будівельний, фінансовий сектор;
 - торгівля.
- За географічним розміщенням:
 - 84% консалтингових компаній за обсягами продажу розміщені у м. Києві.

У своїй роботі консультанти використовують різноманітні підходи та концепції менеджменту. Серед них: покращення продуктивності, покращення прибутковості, зниження витрат, бережливе виробництво, реінжиніринг бізнес-процесів, стратегічні перетворення, оптимізація ланцюга постачання, бенчмаркінг, інтеграція компаній після злиттів та поглинань, досягнення синергії, трансформаційний аутсорсинг, менеджмент якості тощо. На сьогоднішній день світовий ринок консалтингових послуг оцінюється у приблизно 200 млрд доларів США. Послугами консалтингових компаній користується переважна більшість компаній зі списку «Fortune 500».

Головним мотивом застосування консультування на підприємстві є очікування від нього позитивного економічного ефекту, а конкретні мотиви (попит) для вживання цієї послуги визначаються специфічними для кожного підприємства передумовами. Найтипівшими передумовами є:

- неможливість використання власного персоналу для повної та об'єктивної оцінки ситуації (ревізія маркетингу та управління);
- необхідність високої кваліфікації та спеціального досвіду для спеціальних разових заходів (пошук ринкових можливостей, розроблення стратегій, реконструкція підприємства, експертиза бізнес-проектів);
- володіння об'єктивною альтернативною думкою під час вирішення складних та значущих проблем (усі види диверсифікації виробництва);

- недоцільність утримування високооплачуваного фахівця для спеціальних заходів, які мають постійно-періодичний характер (розроблення рекламних кампаній);

- навчання персоналу в процесі роботи з консультантом з конкретного проекту;

- необхідність прийняття оперативних рішень з проблем постійно-періодичного характеру (постійні зміни на підприємстві організаційно-виробничого характеру);

- попереднє обговорення проблеми стосовно персоналу підприємства та вибір одного з альтернативних рішень.

В умовах кризи труднощі відчувають різні галузі економіки України. Ринок консалтингових послуг не є винятком. Консалтинг створює інфраструктуру бізнесу, тому в складних фінансово-економічних умовах витрати на нього часто стають першими статтями витрат, фінансування яких різко скорочується. Про це свідчить падіння ринку під час кризи 2007–2008 рр. [4]. Багато компаній практично зупиняють свої замовлення маркетингових досліджень, оцінок бізнесу, розробки корпоративної культури, тренінгів тощо. Але в той же час зростає популярність послуг з оптимізації витрат і антикризових заходів.

Якщо до кризи звернення в консалтингову компанію було пов'язано з бажанням замовника розробити концепцію або дати оцінку новому проекту, то в критичний економічний період на перший план виходить аудит поточних проектів у нових реаліях з подальшою реконцепцією і продажем неприбуткових активів. І якщо звернення до консалтингової компанії до кризи були пов'язані з вибором найбільш привабливих і потенційно прибуткових активів, то нині – з оцінкою доцільності функціонування тих чи інших бізнес-одиниць та можливості реалізації зайвих активів.

Найбільш популярними у період криз, як правило, є послуги з HR-консалтингу та скорочення витрат, які і створюють основний стабільний попит на консалтингові послуги. Це пов'язано з тим, що в умовах кризи багато компаній змушені скорочувати персонал. А це у свою чергу потребує його оцінки та визначення найменш ефективних підрозділів. У період кризи, через підвищення комунальних платежів, також стає затребуваною послуга комплексного аудиту ефективності володіння й управління об'єктами нерухомості та енергоменеджмент, що дозволяє оптимізувати витрати, фінансові потоки і стабілізувати дохідну частину бізнесу.

Сьогодні на ринку консалтингу України успішно функціонують ті підприємства, яким вдалося напрацювати бездоганну репутацію та встановити тісні зв'язки з крупними вітчизняними та іноземними клієнтами. Також ті консалтингові компанії, які диверсифікували портфель клієнтів, мають більше шансів утриматися під час падіння попиту на їх послуги.

Фактори зовнішнього середовища впливають у тому числі на ринок консалтингу несподівано і призводять до неочікуваних наслідків. Так, через санкції, накладені на Росію з боку країн Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки, під загрозою опинилися представництва іноземних консалтингових компаній, через загрозу відповіді РФ. Так, аналітичне видання Firmconsulting у своїй інформаційній розсилці попереджає про затримки або зупинку процесу наймання персоналу в українських та російських офісах консалтингових компаній. І, відповідно, радить зважити усі ризики при рішен-

ні щодо працевлаштування у представництвах консалтингових компаній в Україні та Росії [5].

З іншого боку, підтримку розвитку ринку консалтингових послуг України надає Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Програма ділових консультаційних послуг ЄБРР надає мікро-, малим і середнім підприємствам (ММСП) доступ до широкого спектру консультаційних послуг, а також сприяє реалізації проектів з місцевими консультантами на умовах розподілу витрат. Проект надає пряму допомогу для підвищення ефективності роботи підприємств у поєднанні з системними заходами щодо розвитку ринку для створення стійкої і комерційно-життєздатної інфраструктури підтримки ММСП у країнах, де працює ЄБРР [6]. Група підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) банку надає гранти на оплату 70% вартості послуг консультантів, яких залучатимуть МСБ-підприємства. На такі гранти у 2015 році планується виділення 1,5 млн євро [7].

Окремо слід відзначити унікальні можливості для консалтингових компаній, які з'явилися завдяки підписанню угоди про асоціацію з Європейським Союзом та необхідністю реформування державного апарату та економіки країни. Так, Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України провело робочу зустріч із провідними консалтинговими компаніями світу – Deloitte, PwC, KPMG. За словами керівника відомства, фахівці найбільших консалтингових компаній світу під час постійних засідань експертних рад зможуть надавати поради та ініціювати ідеї щодо покращення реалізації національних проектів, залучення інвесторів. Крім того, експерти «Великої четвірки» надаватимуть пропозиції стосовно необхідних змін у законодавчому полі для покращення інвестиційного клімату в Україні [8].

Співпраця великих консалтингових компаній з українським урядом та державними підприємствами розпочалася декілька років тому. Так, у 2011 році залізничний монополіст України розпочав співпрацю з компанією консалтинговою компанією А.Т. Кеарнеу щодо розробки цільової моделі ринку залізничних послуг України. Зазначені дослідження були зроблені для визначення та подальшої реалізації стратегії та моделі реформування залізничного транспорту України. Зокрема, були проаналізовані вже реалізовані моделі реформування залізничного транспорту інших країн та визначений оптимальний шлях для України. За результатами досліджень, основною проблемою для залізниць України було визначено старіння активів та дефіцит коштів для їх оновлення. На думку експертів, реформування – єдина можливість залучити у галузь інвестиції [9].

Іншим прикладом залучення визнаних консалтингових компаній є створення у 2011 році консорціуму, до якого увійшли Фонд «Ефективне управління», компанія «The Boston Consulting Group» (BCG) і такі авторитетні дослідницькі організації, як Інститут економіки та прогнозування НАНУ, Центр Разумкова, Науководослідний інститут соціально-економічного розвитку міста, Центр містобудування і архітектури міста та Інститут демографічних і соціальних досліджень НАНУ для розробки стратегії розвитку Києва до 2025 року [10].

Найамбітнішим залученням міжнародних консультантів є партнерство Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України (нова енергія; нова якість життя; нова інфраструктура; олімпійська надія – 2022; агроперспектива) з компаніями «Великої четвірки» (EY, Deloitte, PwC, KPMG) [11].

Можна навести ще багато прикладів співпраці консалтингових компаній з органами державної влади та державними підприємствами, але в усіх прикладах простежується тенденція до залучення саме іноземних і саме найпрестижніших консультантів. Тим не менш реальні результати залучень консалтингових компаній ще досі невідомі. Це може вказувати на одну із найважливіших і найскладніших проблем консалтингового бізнесу загалом – проблему впровадження. Консультанти можуть дослідити та виявити майже всі проблеми, які існують у тій чи іншій галузі, та розробити покрокові інструкції з реалізації заходів, спрямованих на вирішення поставлених завдань. Але для виконання вказаних консультантами заходів необхідна безпосередня участь і, найголовніше, бажання керівництва організації ці кроки робити. В іншому випадку рекомендації консультантів будуть «покладені на полицю», а гроші платників податків, до речі, дуже великі, будуть витрачені марно.

Тенденція залучення іноземних консультантів до управління державою вказує на те, що існує незадоволений попит на кваліфікованих спеціалістів, а це у свою чергу дає змогу молодим українським консалтинговим компаніям проявити себе.

Тим не менш основними причинами відносно низького попиту на консалтингові послуги в Україні все ще залишаються:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консалтингу;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості [12].

Серед існуючих загроз та несприятливих умов можна знайти і використати нові можливості. Це підтверджує управляючий партнер компанії EY (раніше – Ernst&Young) Олексій Кредісов. Так, за його словами, швидше за все, у найближчі кілька років вести бізнес в Україні буде складно. Тим не менш можна очікувати певної стабілізації, а отже готуватися до можливого поживлення ринку. Так, в EY запущено кілька програм з підготовки до переговорів з інвесторами (відібрано більше 20-ти перспективних компаній, які вже підготовлені до продажу), відкрився напрям, пов'язаний з допомогою українському бізнесу у використанні переваг торговельної угоди з Євросоюзом. Останнім часом також посилюються напрями юридичних та консультаційних послуг. Багато хто із конкурентів через кризову ситуацію зіткнувся з відсутністю проектів у сфері консалтингу та значно скоротив свою частку ринку. EY же скористалася можливістю, наростила свою присутність і стала найбільшим постачальником консалтингових послуг в Україні. У найближчий період компанія розраховує на значне зростання попиту в сфері податкового консультування та управління податковими ризиками. Очевидно, що досі багато податкових питань у нашій країні вирішувалися не зовсім прозорими методами. Якщо анонсовані реформи з боротьби з корупцією та поліпшення умов для ведення бізнесу будуть ефективними і практика непрозорого рішення податкових питань піде в небуття, підвищиться попит у сегменті корпоративного оподаткування та юридичних послуг [13].

Висновки. Кризові явища в економіці є одночасно викликами і можливостями. Український консал-

тинговий бізнес має унікальні можливості заявити про себе, через реальні результати своїх клієнтів та ефективні державні реформи. Підтримка міжнародних партнерів та бажання професійних консультантів долучатися до реформ дають консалтинговій галузі України прекрасний шанс. Однак українським підприємствам необхідно також надати «кредит довіри» консультантам і зрозуміти, що вони разом йдуть до однієї мети і від готовності власників і менеджерів до змін та від їх бажання тісно працювати спільно з консультантами залежить їх спільний успіх.

Отже, подальший розвиток ринку консалтингових послуг має забезпечувати нагальні потреби конкурентоспроможного виробництва та відповідність українського бізнесу світовим стандартам. У сучасних умовах це стає не модною забаганкою підприємств, у яких є зайві кошти, а реальною необхідною умовою виживання країни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз конкурентного середовища консультаційного ринку України та визначення стратегії розвитку окремих суб'єктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.management.com.ua/cases/case007.html.
2. Biech, E. (2009). The business of consulting, the basics and beyond. Pfeiffer. San-Francisco, CA 302 p.
3. Лісун Я.В. Особливості консалтингової діяльності в Україні. Економіка ринкових відносин. Науковий журнал № 11. – К., 2013. – С. 270-276.
4. Астарта-Танит. Рынок консультационных услуг в Украине. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : astarta-tanit.com.ua/assets/files/101115%20consulting.pdf.
5. Firmsconsulting. «Fallout from Russia – Ukraine Conflict» 2 Aug. 2014. E-mail.
6. European Bank for Reconstruction and Development. Business Advisory Services (BAS) Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ebrd.com/downloads/research/factsheets/sbs/7871_BAS_Ukraine.pdf.
7. Крапива С., Павлов К. Суммарный подход. БИЗНЕС №51-52 (1142-1143) від 22.12.2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.business.ua/articles/companies/Summary_podhod-83152/.
8. Прес-служба державного агентства з інвестицій та управління національними проектами. Держінвестпроект створить експертну раду з числа фахівців «Великої четвірки» та провідних юридичних і консалтингових компаній. 10.04.2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=247195359.
9. Прес-центр Укрзалізниці. Укрзалізниця співпрацює з А.Т. Kearney у питаннях розробки стратегії реформування галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/page-46/306324/.
10. Прес-служба КМДА. Для розробки стратегії розвитку Києва до 2025 року буде створений консорціум [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=244075441.
11. Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України. Наші партнери [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrproject.gov.ua/page/nashi-partneri>.
12. Верба В., Решетняк Т. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>.
13. Мостова Ю. Інтерв'ю з управляючим партнером компанії ЕУ Олексієм Кредісовим [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://n-auditor.com.ua/ru/?option=com_na_archive&view=material&id=1038.

УДК 65.012.32:338.48(045)

Бабчинська О.І.
кандидат географічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті автором розкрито актуальність самоменеджменту як засобу покращення управлінської праці. Також розглянуто концептуальні підходи щодо визначення особистої ефективності співробітників на основі комплексної зваженої оцінки їхніх професійних, особових характеристик, а також володіння основами самоменеджменту. Здійснено аналіз результату впровадження самоменеджменту персоналу на підприємствах та перспектив його розвитку.

Ключові слова: самоменеджмент, тайм-менеджмент, технології самоменеджменту, модель самоменеджменту, управлінська праця, управлінський персонал.

Бабчинская Е.И. САМОМЕНЕДЖМЕНТ КАК СРЕДСТВО УЛУЧШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье автором раскрыта актуальность самоменеджмента как средства улучшения управленческого труда. Также рассмотрены концептуальные подходы относительно определения личной эффективности сотрудников на основе комплексной взвешенной оценки их профессиональных, личностных характеристик, а также обладания основами самоменеджмента. Осуществлен анализ результата внедрения самоменеджмента персонала на предприятиях и перспектив его развития.

Ключевые слова: самоменеджмент, тайм-менеджмент, технологии самоменеджмента, модель самоменеджмента, управленческий труд, управленческий персонал.

Babchynska O.I. SELFMANAGEMENT AS A MEANS OF IMPROVING THE EFFECTIVE MANAGERIAL WORK IN TOURISM ENTERPRISES

In this paper, the author uncovered the relevance of self management as a means of improving managerial work. Is discussed conceptual approaches to the definition of personal effectiveness of employees on the basis of a comprehensive balanced assessment of their professional, personal characteristics, and ownership of the basics of selfmanagement. Is analyzed result of the introduction of personnel selfmanagement in enterprises and prospects of its development.

Keywords: selfmanagement, time management, selfmanagement technology, selfmanagement model, managerial work, management personnel.