

Якщо існує безліч варіантів сценаріїв розвитку, але їх вірогідність не може бути достовірно оцінена, то для ухвалення науково обгрунтованого інвестиційного рішення по вибору найбільш доцільного інвестиційного проекту з сукупності альтернативних проектів в умовах невизначеності застосовуються методи теорії ігор. Критерій MAXIMIN(критерій Вальда) мінімізує ризик інвестора, проте при його використанні багато інвестиційних проектів, що є високоефективними, будуть необгрунтовано знехтувані. Цей метод штучно занижує ефективність інвестиційного проекту, тому його використання доцільне, коли йдеться про необхідність досягнення гарантованого результату.

Критерій MINIMAX(критерій Сэвиджа), на відміну від критерію MAXIMIN, орієнтований не стільки на мінімізацію втрат, скільки на мінімізацію шкоди з приводу втраченого прибутку. Він допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку. Користуватися цим критерієм для вибору стратегії поведінки в ситуації невизначеності можна лише тоді, коли є впевненість в тому, що випадковий збиток не приведе підприємство(інвестиційний проект) до повного краху. Цей критерій не враховує при ухваленні інвестиційного рішення ризику, пов'язаного з несприятливим розвитком зовнішнього середовища.

Критерій песимізму-оптимізму Гурвиця встановлює баланс між критерієм MAXIMIN і критерієм MAXIMAX за допомогою опуклої лінійної комбінації. При використанні цього методу з усієї безлічі очікуваних сценаріїв розвитку подій в інвестиційному процесі вибираються два, при яких інвестиційний проект досягає максимальної ефективності.

Висновки. Широко використовуваний в практиці інвестиційних розрахунків метод дисконтування грошових потоків не враховує імовірнісний характер результатів інвестиційного проекту, а також ігнорує стратегічну складову вартості компаній. Особливо погано цей метод працює в умовах високої невизначеності і ризику.

Великий досвід вітчизняних і зарубіжних дослідників переконливо свідчить про те, що імовірнісний підхід не може бути визнаний надійним і адекватним інструментом рішення слабо структурованих завдань, до яких належать завдання управління реальними інвестиціями. Будь-яка спроба використання статистичних методів для вирішення такого роду завдань є не чим іншим, як добре формалізованим завданням.

Недоліки, властиві імовірнісним підходам обліку невизначеності, можуть бути здолані, якщо використати досягнення теорії нечітких великих кількостей. При цьому формується повний спектр можливих сценаріїв інвестиційного процесу, рішення приймається не на основі двох оцінок ефективності проекту, а по усій сукупності оцінок. При цьому зважена повна сукупність очікувань дозволяє оцінити інтегральну міру очікування негативних результатів інвестиційного проекту.

Література

1. Нова архітектура бюджетної системи України: ризики та можливості для економічного зростання. – К.: НІСД, 2010. – 35 с.
2. Ковальчук О.В. Особливості застосування методики визначення економічного капіталу банку та розрахунок його величини під окремими видами ризиків. – Львівська комерційна академія, 2010,
3. Люта О. В., Пігуль Н. Г. Збірник наукових праць ДВНЗ «Управління кредитними ризиками в процесі формування доходів кредитних спілок». – Українська академія банківської справи НБУ, 2010. – С. 196 –203
4. Змієнко М.О., Система управління інвестиційними ризиками підприємств. – Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал, 2008. – С.162 – 166

УДК 908.036

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ.

*Компанець К.А.
Іванчук С. І.*

Постановка проблеми. Українська туристична галузь тривалий час розвивалась без суттєвої державної підтримки, що призвело до виживання переважно комерційних форм і видів туризму, а першу чергу виїзного, та практичного зникнення соціального туризму (насамперед, дитячого та молодіжного), конкурентоспроможність якого є суттєво обмеженою. Перехід до ринкових відносин, жорстка конкуренція в туристичній галузі вимагають вирішення нових завдань, пов'язаних з

потребою в адекватному реагуванні держави на значні зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування організацій індустрії туризму. Необхідність вирішення цих завдань, що в комплексі становлять важливу народногосподарську проблему, багато в чому зумовлено відсутністю сучасного організаційно-методичного забезпечення. Дослідження показали, що в цей час коли держава готується до Євро 2012 в Україні розробляються нові закони, вносяться корективи в чинні нормативно-правові акти з урахуванням потреб громадянського суспільства, ринку та міжнародних стандартів, тому ця тема на сьогодні найактуальніша. Тут слід зазначити, що у пресі постійно вказують на певні проблеми розвитку туризму. Серед основних – підвищення цін, візова вакханалія деяких консульств так званих цивілізованих країн, брак кваліфікованих кадрів, недостатнє фінансування програм просування національного туристичного продукту, неефективність механізму гарантування безпеки туристів. А ще – інфляція. Темп зростання цін на туристичні продукти в півтора разу перевищує середній в економіці показник (основні чинники – підвищення вартості пального й проживання в готелях, як вітчизняних, так і зарубіжних). Такий підхід до туристичної сфери вимагає всебічних та фундаментальних досліджень різноманітних аспектів її розвитку. Вагомий внесок у теорію дослідження територіальних рекреаційних систем, методологію оцінки туристичного потенціалу та визначення соціально-економічної ефективності його використання, формування та реалізації туристичної політики зробили відомі українські вчені Є.В.Козловський [1], А.В.Алексєєв.[2], М.Б.Биржаков [3], В.В.Геєць [4], В.К.Євдокименко [5], А.А.Мазаракі[6] та ін. Водночас динамічний процес суспільних перетворень в Україні та реформування економічних відносин актуалізували проблему вибору оптимальних шляхів розвитку національного та регіонального туристичного господарства. Це зумовлює не лише потребу в теоретичному осмисленні суті та змісту сфери туристичних послуг, а й ставить на порядок денний питання розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективного ринкового механізму економічного регулювання і розвитку цієї сфери, зокрема на регіональному рівні.

Туризм – одна з найпопулярніших форм активного відпочинку планети. Реалії часу змушують Україну шукати свого місця у світовій туристичній індустрії. Більше того, на початку ХХІ ст. туризм за обсягами доходу справедливо посів третє місце серед провідних галузей світової економіки. Доходи, отримані від туризму за 2009р., займають значну частину в бюджетах держав і становлять до 10% валого національного продукту. Показники динаміки росту прибутковості туризму значно випереджає показники інших галузей економіки. За даними Всесвітньої туристичної організація за останні 10 років доходи від туризму зростали щороку на 7,9% при щорічному середньому зростанні кількості туристичних потоків на 4,5%. [8, с. 19]. Отже, про туризм в Україні серйозно заговорили, розвиток його і курортів стане одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки держави, важливим джерелом наповнення бюджетів усіх рівнів, створення нових робочих місць та соціального розвитку держави.

Україна має великий рекреаційний потенціал, якій дозволяє її розвивати як внутрішній так і зовнішніх залучень туристів інших країн Світу. Курортні та рекреаційні території нашої держави становлять близько 9,1 млн. га, тобто 15% території. Експлуатаційні запаси мінеральних вод дають змогу використовувати їх в об'ємі понад 64 тисяч кубометрів на добу. На державному обліку в Україні перебуває понад 130 тисяч пам'яток, з них 57206 – пам'ятки археології (418 з яких національного значення), 51364 – пам'ятки історії, 5926 – пам'ятки монументального мистецтва, 16293 – пам'ятки архітектури, містобудування, садово-паркового мистецтва та ландшафтні. У нашій державі функціонує 61 історико-культурний заповідник, 13 мають статус національних. В Україні налічується 1230 закладів готельного господарства (загальна кількість місць – 104 тисячі), які щороку обслуговують близько 4 млн. людей (17,5% із них – іноземці). 3,3 тисячі санаторно-курортних і оздоровчих закладів загальною місткістю близько 481 тисяча ліжок щороку приймають майже 3,2 млн. відпочивальників (14% – іноземці).[10]

Але наша держава неефективно використовує свій унікальний ресурсний потенціал. Найголовнішими причинами цього є:

- низька якість складових національного туристичного продукту: значна частина природних територій та об'єктів культурної спадщини не пристосована для туристичних відвідувань, туристична інфраструктура в цілому не відповідає якісним параметрам, а туристичні послуги у більшості секторів туристичної індустрії – вимогам щодо якості обслуговування; відсутність цілісної та комплексної системи управління і контролю за використанням туристично-рекреаційних ресурсів країни, різне відомче підпорядкування туристичних та курортно-рекреаційних ресурсів, відсутність спеціального уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань діяльності курортів;
- недосконалість організаційно-правових та економічних механізмів реалізації

державної політики у сфері туризму і діяльності курортів, слабкою міжвідомчою координацією та взаємодією між органами державної влади та місцевого самоврядування;

➤ відсутність ефективної системи захисту прав та інтересів туристів, забезпечення безпечних умов на об'єктах туристичних відвідувань та за напрямками туристичних маршрутів;

➤ відсутність належного прогнозування та планування розвитку туризму, параметрів туристичного потоку у відповідності до наявних ресурсних можливостей, потреб населення та економіки держави, не диференційований і відсутність сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, в тому числі державної інвестиційної політики у сфері туризму і діяльності курортів, належної підтримки розвитку пріоритетних видів туризму, зокрема, в'їзного та внутрішнього туризму, сільського, екологічного туризму;

➤ недостатність нормативного, методичного та інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, громадських організацій та суб'єктів підприємницької діяльності у сфері туризму і діяльності курортів;

Але не всі ці проблеми актуальні на сьогоднішній день. В 2012 році наша держава повинна прийняти великий потік туристів, через проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу. І стає зрозуміло, щоб вийти нашій країні за такий короткий час на європейській рівень, це майже неможливо. Перша проблема яка існує і зараз, це транспортна галузь. Транспортний комплекс за сучасних умов функціонування є транспортно-логістичною системою, призначеною для виконання транспортної роботи, в межах якої взаємодіють транспортні засоби, шляхи сполучення та інфраструктура різних видів транспорту. Основним продуктом національного авіаринку є авіаперевезення на міжнародних авіалініях, хоча тут доводиться конкурувати з потужними авіатранспортними корпораціями, наприклад, такими як «Люфтганза», «British Airways», «Austrian Airlines», «KLM» та іншими, які постійно розширюють свій ринковий сегмент. Ринок авіаперевезень України можна охарактеризувати як такий, що знаходиться в стадії становлення, має значну кількість суб'єктів різних форм власності та різного рівня розвитку, що, відповідно, характеризує різні можливості виходу на міжнародний ринок та роботи на внутрішньому ринку. Нестабільна цінова політика, нерегулярність рейсів, ненадійність і низька якість обслуговування порівняно із зарубіжними авіаперевізниками, що працюють на національному ринку у сегменті міжнародних авіаперевезень, разом із низькою платоспроможністю попиту на внутрішньому ринку роблять його ареною запеклої конкурентної боротьби. В країні зареєстровано понад 100 авіакомпаній, однак відносно стабільно на ринку пасажирських перевезень працюють тільки дев'ять. Всі авіакомпанії, як державні, так і недержавні (переважно акціоновані) мають подібні проблеми. В першу чергу, це застарілий парк літаків, середній знос яких становить 70%. Тому, внаслідок фізичного та морального старіння, кількість одиниць цивільної авіації щорічно зменшується і становить 380 повітряних суден, з яких лише 23,4% мають льотні можливості. Другою проблемою, що логічно пов'язана з попередньою, є невідповідність національного авіапарку міжнародним стандартам, що значно погіршує конкурентні позиції вітчизняних авіаперевізників на міжнародному ринку, призводить до втрати престижних авіарейсів. Слід зауважити, що структура парку повітряних суден за останні роки почала змінюватись на краще за рахунок сучасних вітчизняних (АН-140), російських (ТУ-334) машин та американських «Boeing-737», які дозволяють здійснювати безпосадочні дальні перельоти. Конкурентоспроможність української авіації на міжнародному ринку авіаперевезень великою мірою забезпечується якістю наземного обслуговування, гарантованою сучасним обладнанням аеропортів. На території України наявні понад 160 цивільних наземних об'єктів, з яких тільки 74 аеродроми та 2 вертодроми занесені до державного реєстру як такі, що відповідають умовам реєстрації, але тільки 31 з них здатен обслуговувати значні та постійні потоки пасажирів і вантажів [13]. Аеродроми є в усіх обласних центрах та деяких великих містах, але більшість з них працює нерегулярно. Стабільні показники діяльності і перспективи розвитку мають 8 вітчизняних пасажирських аеропортів: Бориспільський та Жулянський в Києві, аеропорти Донецька, Дніпропетровська, Львова, Одеси, Симферополя, Харкова, хоча статус міжнародних має значно більша кількість аеропортів. Тому вітчизняні та міжнародні авіакомпанії нарощують свою присутність саме в цих аеропортах і саме на їх розвиток спрямовані іноземні інвестиції. Понад 70% відправлень з аеропортів країни припадає на міжнародні авіалінії і понад половину з них обслуговує аеропорт «Бориспіль» (обсяг річного пасажиропотоку становить біля 1,4 млн осіб). Цей аеропорт є основним вузлом авіатранспортної системи України у здійсненні нею міжнародних контактів, але обсяги його діяльності на порядок менші за аналогічні показники, наприклад, Відня, не говорячи вже про найбільші розподільчі авіатранспортні вузли Європи.

Іноземні туристи, що прибувають в Україну, надають перевагу суходільному, особливо

автомобільному транспорту, що свідчить про переважання туристичних зв'язків з країнами. Аналогічна ситуація характерна й для внутрішнього туризму. Домінування автотранспорту у виборі засобів пересування при подорожуванні можна пояснити зростаючою автомобілізацією населення, яка з 80-х років ХХ ст. зросла у 3,7 рази [13], що значно підвищило загальну рухомість населення і позитивно вплинуло на туристичну рухомість - як вказують дослідники [7], шість чоловік з десяти, що купують автомобіль, одним з провідних мотивів, що спонукав їх до його придбання, вказують бажання подорожувати, довільно обираючи час та маршрут подорожі. Все зростаюча комфортність автомобілів, їх швидкість, зручності управління та системи безпеки у поєднанні з розвитком транспортної інфраструктури (придорожні засоби розміщення та харчування, технічного обслуговування та заправки автомобілів тощо) і мережі шляхів сполучення, навіть незважаючи на втомлюваність, зростаючу аварійність при високій інтенсивності руху, відносну дороговизну дорожнечу внаслідок зростання цін (в тому числі й сезонних) на паливо, паливно-мастильні матеріали та послуги, необхідні в дорозі, залежність від погодних умов тощо, забезпечують автотранспорту беззаперечні переваги у внутрішніх регіональних туристичних переміщеннях, які, за прогнозами, будуть і надалі домінувати в структурі туристичного процесу. Густа мережа автошляхів України найкращі техніко-економічні показники має в центральних, західних областях та в Криму, тобто у найбільш рекреаційно привабливих районах, в той час як в Причорномор'ї потребує значного поліпшення. Найінтенсивніші автомобільні потоки припадають на автомагістралі Київ - Москва, Одеса - Київ - Санкт-Петербург, Москва - Харків - Симферополь, Київ - Харків, Київ - Львів, Київ - Брест, Одеса - Кишинів, Донецьк - Дніпропетровськ, Дніпропетровськ - Запоріжжя - Симферополь. Автомагістралі, що з'єднують Україну з сусідніми європейськими країнами, обладнані пунктами перетину кордону, кількість та пропускна спроможність яких постійно зростають. У внутрішніх пасажироперевезеннях першість належить залізничному транспорту (понад 45%), який розвивається з 60-х років ХІХ ст., поступово модернізуючись відповідно вимогам часу. Найгустіша мережа залізниць - у Донбасі, Придніпров'ї, на заході країни. Залізничні паромні лінії (через Керченську протоку, Іллічівськ - Варна) забезпечують зв'язок з країнами Закавказзя, Іраном, Туреччиною, дають вихід на Балкани. Таким чином, розбудова транспортного комплексу країни є нагальною потребою розвитку всієї економіки.

Буксеє Україна й у вирішенні ще однієї вічної проблеми – убогий сервіс. Готелів, які мають пенню кількість „зірочок”, досі мало, а деякі регіони взагалі не можуть похвалитися такими об'єктами [12].

Згідно з Законом України „Про туризм”, обов'язковою для готельєрів є тільки сертифікація готельних послуг на відповідність правилам безпеки. А сертифікація на присвоєння категорії підприємству на відповідність потребам національного стандарту ДСТУ 4269 „Послуги туристичні. Класифікація готелів” (на основі пропозицій ВТО) є добровільною. Тобто певні проблеми виникають, як вже зазначалося, і у важливій частині туристичної справи – у готельному господарстві. На сьогодні в світі діє більш як 30 систем класифікації готелів. Що стосується України, то тут нараховується більше, ніж 1,2 тис. готелів та інших місць для короточасного проживання громадян. Згідно сертифікації, яку провела Державна служба туризму і курортів, за даними на 1 січня 2007 року, в країні працювало 5 п'ятизіркових готелів, 31 – чотиризіркових, 76 – тризіркових, 43 – двозіркових і 42 однозіркових. Інші 926 підприємств (що брали участь у сертифікації) мають лише сертифікат на відповідність правилам безпеки. Насправді українські „зірки” досить умовні. Тут також слід зазначити, що, наприклад у Києві, середньорічне завантаження готелів складає 75-80% (для готелів 4-5 зірок) та 58% – для готелів нижчих класів. При цьому середнє завантаження по країні складає 31%, а по європейських країнах – 50%. Водночас продовжує існувати дефіцит готельних місць (одне на 150 чоловік населення при загальноприйнятому нормативі одне місце на 50 чоловік).

Більш складна ситуація з насиченням готелями класу від трьох зірок і нижче. Зокрема, Києву не вистачає 3 тис. готельних номерів у категорії 3 зірки і 200 тис. місць – в категорії 1-2 зірки. Між іншим, згідно з світовою практикою, саме в таких готелях селиться близько 70% туристів й командированих з середнім та низьким рівнем прибутку. На сьогодні у Києві, за статистикою, функціонують більше 30 готелів даних класів на 4,2 тис. номерів. Однак, більшість цих готелів збудовано давно і вони не відповідають сучасним стандартам якості сервісу, а перебудовані, хоча й відносяться переважно до трьохзіркових, насправді розраховані на клієнтів бізнес-класу через високу вартість проживання у них. Тож не дивно, що конкуренцію останнім складають приблизно 30 тис. власників квартир, що здають їх поденно в оренду [14].

У той час, коли у Києві захоплюються будівництвом готелів великого формату, в столичних

предміссях інвестори активно будують невеликі готелі (на 20-80 номерів), скуповуючи колишні туркомплекси та дитячі табори. Міні-готелі, на думку фахівців, по-перше, чудово б вписалися в столичне архітектурне середовище, а, по-друге, більш підходять для будівництва на ділянках, які не годяться для будівництва великих об'єктів.

Але перспективи будівництва таких готелів досить туманні, вважають фахівці. Будувати їх зараз не вигідно, оскільки, при однаковій вартості землі і дозвільній тяганні термін окупності проекту на 3-4 роки довше, ніж для готелів класу люкс. Крім того, кожна ділянка під будівництво продається з різноманітними обтяженнями, що призводять до подорожчання та збільшення терміну окупності проекту до 10 років. Ситуація може змінитися тільки тоді, коли на готельному ринку з'являться умови для малого бізнесу, який збудує невеликі сімейні готелі за невеликі гроші. Зараз же, щоб відкрити готель на 20 номерів в Києві, треба бути, як мінімум, олігархом

Якщо всі ці проблеми наша держава включила в «ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВУ ПРОГРАМУ підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу» і невідь намагається їх вирішити, а що ж робити з іншими.

Тут слід зазначити, що у пресі постійно вказують на певні проблеми розвитку туризму. Серед основних – підвищення цін, візова вакханалія деяких консульств так званих цивілізованих країн, брак кваліфікованих кадрів, недостатнє фінансування програм просування національного туристичного продукту, неефективність механізму гарантування безпеки туристів. А ще – інфляція. Темп зростання цін на туристичні продукти в півтора разу перевищує середній в економіці показник (основні чинники – підвищення вартості авіа пального й проживання в готелях, як вітчизняних, так і зарубіжних) [11]. І всі ці проблеми наша держава повинна вирішити тільки за один рік.

Література

1. Козловський Є. Роль туристичної галузі в активізації соціальної роботи в сучасному українському суспільстві // *Наук. вісн. Чернівець. ун-ту.* – 2005. – № 244. – С. 86–91
2. Алексєєв А. Складові економічного регулювання в Україні // *Економіка України.* – 2002. – № 4. – С. 12–18.
3. Биржаков М.Б., Никифоров В.И. *Індустрія туризму: Перевозки.* – СПб.: Изд. Дом "Герда", 2001. – 400 с.
4. Геєць В.В. Економічні передумови стабільного соціального розвитку в середньостроковій перспективі // *Економіка і прогнозування.* – 2002. – № 2. – С. 9–33.
5. Євдокименко В.К., Кифяк О.В. Організаційно-економічні підходи до територіального управління розвитком рекреаційного комплексу // *Наук. вісн. Чернів. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ.* – Чернівці: АнтЛТД, 2005. – Вип. IV. Екон. науки – С. 63–68.
6. Мазаракі А.А., Пересічний М. та ін. Концептуальні засади регулювання виставкової діяльності в Україні // *Вісн. КНТЕУ.* – 2003. – № 3. – С. 5–14
7. Організаційно – правові акти Київради щодо питань туризму в м. Києві // *Довідник. Головне управління готельного господарства. Туризму та курортів виконавчого органу київради (київської міської державної адміністрації) Київ-2004.*
8. Довідка про динаміку туристичних потоків в Україні за 9 міс. 2010 р. (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України)
9. Козловський Є.В. *Державне регулювання в галузі туризму: становлення та розвиток в Україні.* – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Національна академія державного управління при Президентові України. – Київ, 2008.
10. Закон України „Про туризм”
11. Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів. – Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2008 р. № 1088-р // www.gdo.kiev.ua/files/db.php
12. Реалізація державної політики у галузі культури. Аналітичний звіт МКТ України за 2007 рік / Міністерство культури і туризму України. – К., – 152 с.
13. Захарін С. Нетуристичний квартал // *Дзеркало тижня.* – 2008. – 19 квіт. – С. 23.
14. Державно цільова програма підготовки України до Євро 2012

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

Левіщенко О.С.

Постановка проблеми. Оцінка ефективності управлінського консультування достатньо складна проблема, бо пов'язана з вирішенням не менше складної задачі – оцінкою ефективності роботи управлінської ланки сучасного підприємства в умовах наростаючого впливу нової економіки. Питання полягає в тому, як оптимально реалізувати реальний потенціал управлінського консультування і самих консультантів. Головна складність відповіді на ці питання пов'язана з практичною неможливістю відділити внесок консультантів від внеску, менеджерів самого підприємства, її управлінської ланки, а також тим, що уявлення, спрямованість, характер, підходи, організаційні умови у галузі управлінського консультування значно відрізняються один від одного.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що питання оцінки ефективності управлінського консалтингу залишаються не вивченими на достатньому рівні. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, які торкались цього питання в своїх працях, можна відзначити Ю.В. Чернова, С.В. Фомішина, А.И., Калверта Маркхема, Р.К. Юксвярова, М.Я. Хабакука, А.Я. Леймана та В.Д. Речина.

Метою роботи є дослідження існуючих підходів та аналіз проблем, що виникають при оцінці ефективності управлінського консалтингу.

Виклад основного матеріалу. Ефективність перетворень в бізнесі залежить від досвіду, врахування потреб і реалій життя і може бути досягнута завдяки комбінованому застосуванню різних підходів в управлінні, включаючи висунення нових ідей, а також, динамічному плануванню, орієнтованому на процес перетворень в цілому.

Таким чином, ефективність управлінського консалтингу знаходиться в прямій залежності від ряду чинників, як об'єктивних, так і суб'єктивних, від самих консультантів, від особи, що ухвалює рішення на підприємстві, від послідовності дій консультантів (підготовка, виконання, контроль консультаційних дій).

Шлях до ефективного використання послуг зовнішніх консультантів, до глобального успіху являється не в моделях, які використовуються при аналізі, а в тому, які висновки зробило керівництво підприємства з рекомендацій консультанта, який не має права вимагати реалізації своїх пропозицій. На жаль, невдачі перетворень пов'язані саме з непослідовним ухваленням рішень керівництвом підприємства. Це думка консультантів, що ж до замовників, то для них ефективність роботи – це досягнення поставленої мети і задач. При цьому результат повинен відповідати очікуванням замовника. Для більшості важливі фінансові критерії: прибуток і економія засобів. Але і тут не все гладко. «Одна з проблем сучасного українського консалтингу в тому, що виключно фінансові показники не можуть бути критеріями оцінки, перш за все тому що не існує методики розрахунку економічних результатів консалтингу»[1].

На думку провідних фахівців, всі роботи по управлінському консультуванню повинні приносити економічний ефект, проте він може виявлятися не тільки в економічних, але і в соціальних, психологічних, екологічних і інших показниках [2]. Виходячи з того, що управлінське консультування спрямоване на подолання несприятливих тенденцій, як інтегральний показник вони пропонують брати зниження собівартості продукції, що випускається, тобто єдиний методологічний підхід повинен полягати в наступному:

- результати управлінського консалтингу повинні прораховуватися;
- витрати клієнта повинні окупатися багаторазово;
- головна мета управлінського консалтингу - змінити несприятливу тенденцію на протилежну;
- ефект управлінського консалтингу полягає в різниці витрат.

Погоджуючись з фахівцями в тому, що у разі можливості оцінити економічний ефект від управлінського консультування за допомогою відповідних методик і формул, треба мати на увазі, що будь-яка кількісна оцінка ефективності пов'язана з побудовою уявної, математичної і інших моделей клієнтської організації. Консультант по управлінню, працюючи з конкретними, специфічними об'єктами, має справу з величезною кількістю змодельованих систем, задачею оцінки ефективності яких в даному випадку не можна вважати економічно доцільною. В такій ситуації треба або знайти універсальну модель типової соціально-економічної системи і використати її як основу, корегуючи її