

— дослідити існуючі, обґрунтувати та розробити нові підходи здійснення контролю за виконанням санаційної процедури.

Однак слід відзначити, що недостатньо уваги приділено проблемам, пов'язаним зі стратегічним управлінням санацією, і, зокрема, формуванню санаційної стратегії підприємства.

Таким чином, питання оцінки санаційної спроможності підприємств вимагають подальшого дослідження та повинні стати об'єктом подальших наукових розробок у сфері підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві.

### Література:

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 03.04.2003 № 672-IV
2. Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / Под редакцией Г.П.Иванова. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2007. — 214с.
3. Бандурин А.В., Гуржиев В.А., Нургалиев Р.З. Финансовая стратегия корпорации. — М.: МГУ, 1998. — 325с.
4. Благун І., Копчак Ю. Проблеми неплатоспроможності та банкрутства підприємств в економіці України // Економіст. — 2006. — №9. — С.46-48
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. — К.: ЦУЛ, 2008. — 504 с.

УДК 338.5

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ

Левіщенко О.С.

*В статті досліджено та узагальнено основні підходи до ціноутворення та форми оплати праці у вітчизняному консалтингу. Оптимальне сполучення витратного, ринкового і ціннісного підходів до ціноутворення при вирішальній ролі останнього досягається при застосуванні ціннісної моделі ціни консалтингової послуги.*

*The article investigates and summarizes the main approaches to pricing and form of remuneration in the national consulting. The optimal combination of cost, market and value approach to pricing at last achieved a decisive role in the application of cost-value model of consulting services.*

**Постановка проблеми.** Невпинний розвиток ринкових відносин визначив стрімке зростання підприємницьких структур в усіх галузях вітчизняної економіки. Розуміння процесів зростання бізнесу та факторів впливу на нього викликає великий інтерес підприємців та керівників підприємств. Постійний пошук нових засобів виробництва та управління породжує попит на послуги професійних консультантів.

В умовах стрімкого розвитку ринку консалтингових послуг, підприємствам, що надають професійні послуги, необхідні прикладні управлінські інструменти, що підвищують його конкурентоздатність. Одним із основних елементів управління являється цінова політика підприємства, формування якої дозволяє найбільш результативно використовувати найважливіший фактор конкурентоздатності — ціну.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями визначення і формування цінової політики підприємства присвячено праці вітчизняних та закордонних дослідників в галузі менеджменту та маркетингу: Н.Б.Алешнікової, А.Блінова, Г.Бутиріна, В.Верби, Е.Добренської, Д.Ф.Котлера, М.Кубра, К.Махема, О.С.Марченко, А.Посадського, Т.Решетняк, О.Трофімової, Е.Уткіна, Р.А.Фатхутдінова, та ін.

**Метою роботи** являється дослідження сучасних підходів ціноутворення на ринку консалтингових послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Процес формування конкурентоздатної ціни, передусім, залежить від специфіки і продукту діяльності підприємства. Консалтингова послуга, що надається консалтинговими підприємствами своїм клієнтам, має характерні ознаки, наявність яких обумовлює особливі умови формування її конкурентної ціни.

Консалтингова послуга — інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультивання. Специфіка консалтингової послуги полягає у її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершені матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнитися не лише за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультивання, або через деякий проміжок часу. Окрім того, якість послуги та результативність консультивання в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта.

Отже, особливості консалтингових послуг наступні: якість послуги споживачем оцінюється лише по непрямим характеристикам продукту (імідж консалтингової компанії, консультанта); суб'єктивізм при визначенні цінності консалтингової послуги для споживача послуг; непостійність якості послуг, що базується на індивідуальності спеціаліста; неповторність кожного клієнта; обмежена кількість клієнтів [1].

Зважаючи на вищенаведені унікальні якості, застосування існуючих методичних основ формування цінової політики підприємств для сфери консалтингових послуг дуже складне.

Основними факторами ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультиаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, необхідність стимулювання збуту, імідж консультиаційної фірми, забезпечення необхідного рівня доходності та гонорарів консультиантів.

В рамках методик формування ціни на товар не можливо врахувати всі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на ціну послуги консалтингового підприємства.

На сьогодні консалтинг, незважаючи на певне зростання капіталоємності консалтингового процесу, є доволі трудомістким видом діяльності. Особливістю консалтингового бізнесу є значна величина внутрішніх витрат, пов'язаних із самостійним використанням консультиантами-партнерами власних інтелектуальних ресурсів. Зазначені витрати не враховуються в повному обсязі й не відображаються в бухгалтерському обліку фірми, є неоплаченими. Витрати консалтингу виступають одним з базових чинників встановлення ціни на консалтингові послуги — гонорару.

Згідно з багатофакторною моделлю ціноутворення на консалтингові послуги до чинників, що мають найбільший вплив на формування ціни в сфері консалтингу, належать ціни конкурентів на аналогічні послуги, собівартість послуги, попит на консалтингові послуги, обсяг аналогічних послуг конкурентів у минулому періоді, кваліфікаційний рівень консультиантів, кількість висококваліфікованих фахівців, які надають одиницю послуги, рівень якості послуг фірми і конкурентів, заробітна плата фахівців та ін. [2]. На думку автора, головним у ціноутворенні у сфері консалтингу повинен бути ціннісний підхід, згідно з яким ціна встановлюється на підставі цінності консалтингової послуги, основними складниками якої є сприймана якість, зовнішні і внутрішні ознаки, ціна в грошовому вираженні й негрошова ціна, час, навчальний ефект та інноваційність. Сукупність названих характеристик конкретизується у вигодах клієнта від використання консалтингової послуги, які повинні знайти своє відбиття в її ціні. Звичайно, витрати консалтингової фірми у формі собівартості консалтингової послуги є невід'ємними структурними елементами ціни, однак головним критерієм визначення її рівня виступає саме цінність консалтингової послуги.

Ціна на консалтингові послуги повинна, по-перше, відбивати її цінність для клієнта, по-друге, забезпечувати відшкодування витрат консалтингової фірми на продукування консалтингового продукту й певний рівень прибутку, по-третє, враховувати ринкову кон'юнктуру й ціни конкурентів, що є не менш важливим для ціноутворення на ринку консалтингу. Оптимальне сполучення витратного, ринкового і ціннісного підходів до ціноутворення при вирішальній ролі останнього досягається при застосуванні ціннісної моделі ціни консалтингової послуги [3].

У ціннісній моделі прибуток, що відповідає середній для даного виду консалтингу нормі прибутку (рентабельності), становить собою відсоток на вкладений капітал консалтингової фірми й компенсацію ризиків втрати інвестованих коштів. Його величина залежить від ринкової кон'юнктури й ринкової ціни, конкурентної структури ринку певного виду консалтингових послуг. Ціннісний складник ціни виступає платою консалтинговій фірмі за надання консалтингової послуги, цінність якої у сприйнятті клієнта вища, ніж у конкурентів, що діють у тому ж сегменті консалтингового ринку. Це додатковий прибуток від надання клієнтам цінніших послуг порівняно з послугами інших суб'єктів пропозиції на консалтинговому ринку. Для фірм — лідерів консалтингового ринку, послугам яких властиві найвищі оцінки з боку клієнтів, ціннісна модель ціни включає інтелектуальну ренту, або ренту знань як додатковий прибуток, підгрунтя

якого становить володіння ними найбільш якісними й продуктивними інтелектуальними ресурсами (їх монополізація), що забезпечують їм й їх послугам високий рівень репутації й інноваційності.

Саме розходженнями в діловій репутації значною мірою зумовлено істотний розрив у рівнях цін на консалтингові послуги світових лідерів консалтингу і консультантів, які не мають їх рівня репутації. Плата за вигоди клієнта й інтелектуальна рента становлять собою різницю між сприйманою клієнтом цінністю консалтингової послуги і сумою витрат і середнього прибутку консалтингової фірми.

Завданням ціннісного ціноутворення на консалтингові послуги є забезпечення трансформації різниці між оцінкою клієнтом цінності консалтингової послуги і витратами й середнім прибутком консалтингової фірми на її додатковий прибуток.

Величина додаткового прибутку у формі плати за вигоди й інтелектуальної ренти, його частка в ціні конкретної консалтингової послуги обмежуються рівнем попиту, платоспроможністю клієнтів, оскільки на консалтинговому ринку саме попиту належить визначальна роль стосовно пропозиції консалтингових послуг, її обсягу та структури. Тому дуже важливим у консалтингу є встановлення ціни, яка відповідала б оцінці клієнтом якості консалтингової послуги.

Не менш важливим завданням ціноутворення на консалтингові послуги є забезпечення компенсації постійних витрат консалтингу на оплату праці висококваліфікованих консультантів, які у короткостроковому періоді є умовно-постійними інтелектуальними ресурсами консалтингу. Потреба збереження працівників інтелектуальної праці, які становлять конкурентну перевагу й ресурсну базу консалтингового бізнесу, дає підставу для визначення постійних витрат на оплату їх праці як важливого критерію ціноутворення на консалтингові послуги.

Таким чином, в консалтингу верхньою межею ціни консалтингової послуги виступає оцінка клієнтом її цінності, а нижнім граничним значенням служить величина постійних витрат консалтингу, основну частину яких становлять умовно-постійні витрати на оплату праці висококваліфікованих консультантів. Потрібно підкреслити, що можливості зниження ціни на ринку консалтингу є обмеженими. По-перше, відіграють свою роль високі умовно-постійні витрати консалтингу на залучення і збереження інтелектуальних трудових ресурсів. По-друге, цінові знижки можуть породити у клієнта сумніви щодо якості консалтингової послуги, знизити оцінку її цінності.

Послуги консалтингових фірм і незалежних консультантів сплачуються за такими основними формами оплати (гонорару): погодинна (поденна), фіксована (у тому числі від вартості об'єкта консультування), залежно від результату консалтингу і комбінована. Дослідивши і проаналізувавши практику консалтингу у встановленні форм оплати консалтингових послуг, можна прийти до наступних узагальнень.

Застосування *погодинної (поденної) оплати* може бути неприйнятним для клієнта у зв'язку з відсутністю в нього можливості контролювати реальні витрати часу на підготовку вирішення його проблеми. Для консультанта складності, пов'язані з використанням такої форми оплати, зумовлені труднощами визначення на передконтрактній стадії консалтингового обслуговування реального періоду часу, протягом якого буде здійснюватися робота над консалтинговим проектом. Погодинна (поденна) форма оплати ефективна, як правило, при наданні оперативних консалтингових послуг у формі консультування. У цьому випадку відбувається безпосередній контакт консультанта з клієнтом, що триває незначний період часу й забезпечує останньому можливість контролювати використання часу консультантом. У свою чергу, консультант, здійснюючи оперативне консультування, може досить точно визначити строк виконання робіт.

Застосування *фіксованої оплати консалтингових послуг* для клієнтів є більш прийнятним. Однак для консультантів така форма оплати пов'язана з ризиком виникнення значних втрат, тому що їх фактичні витрати можуть перевищити ті розрахункові величини витрат коштів і часу, які послужили основою для визначення фіксованої ціни.

Критеріями при встановленні фіксованої ціни можуть служити різні характеристики об'єкта і предмета консалтингової послуги. Прикладом застосування фіксованої форми оплати є ціни українського ринку оцінюючого консалтингу, критеріями для визначення яких виступають площа й конструктивні особливості об'єкта оцінки [4]. Застосування форми оплати залежно від вартості об'єкта консультування властиво для ціноутворення на послуги девелопмента [5].

Установлення *оплати консалтингових послуг залежно від результату* викликає, як правило, різкі заперечення у практиків консалтингу. Труднощі у використанні зазначеної форми оплати консалтингових послуг обумовлені сумісно-розділеною природою консалтингового продукту й результату, залежністю ефек-

тивності консультування від компетентності клієнта, ступеня його участі в консалтинговому процесі, його здатності, бажання й готовності сприймати і впроваджувати у господарську практику рекомендації консультанта. Ось чому, на практиці досить складно визначити реальну частку консультанта. До того ж, оскільки при укладенні контракту реальний результат консалтингу, що може бути отриманий на стадії впровадження консалтингових ресурсів, складно передбачити й виміряти майже неможливо, визначення оплати послуг залежно від результату базується на оцінці потенційних вигод клієнта. При цьому, в консультанта і клієнта виникають ризики, пов'язані із втратами від недооцінки або переоцінки при укладенні договору реального результату консалтингового обслуговування. Крім того, розглянуті раніше консалтингові парадокси пов'язані з тим, що клієнт може не впроваджувати рекомендацій або робить це за власним розумінням, іноді частково, перекручено, без точного дотримання порад консультанта, що позбавляє оплату відповідно до результату консалтингу реальної розрахункової бази. Тому застосування такої форми оплати є доцільним тільки в тих випадках, коли одержання очікуваних результатів консалтингового обслуговування не викликає сумніву, а їх величину можливо досить точно передбачити й розрахувати ще на передконтрактній стадії консультант-клієнтських відносин.

На сьогодні ця форма оплати широко використовується в юридичному консалтингу, де ціна юридичної послуги може встановлюватися залежно від суми позову. При цьому ціна знижується, якщо юрист обіцяє виграти справу, але не зобов'язується домогтися виконання зобов'язань за позовом. Оплата за результатом може також застосовуватися у сфері фінансового консалтингу за сприяння залученню, наприклад, кредитних ресурсів, коли оплата консультанта може бути встановлена у формі відсотка від величини отриманого клієнтом кредиту.

У цілому ж форма оплати від результату не знайшла широкого застосування в практиці консалтингу.

На сьогодні новою формою оплати консалтингових послуг є передавання клієнтом консалтинговій фірмі певної кількості акцій його підприємств, що, з одного боку, сприяє збільшенню заінтересованості консультантів в ефективному розвитку його бізнесу, а з другого — певним чином знижує ризики консалтингової фірми, пов'язані з низькою платоспроможністю клієнта. Застосування такої форми оплати доцільно в антикризовому консалтингу, спрямованому на поновлення платоспроможності клієнта, при наданні консалтингових послуг, пов'язаних з реєстрацією й реорганізацією підприємств. У подібних випадках консалтингова фірма орієнтується не на дійсну, а на майбутню платоспроможність клієнта. Однак багатьма практиками консалтингу участь консалтингових фірм у капіталі клієнта розглядається як порушення базового професійного принципу зовнішніх консультантів — їх незалежності, а, значить, і об'єктивності. Це вже не зовнішній, а, скоріш, внутрішній консалтинг.

Основними способами подолання негативних засад різних форм оплати консалтингових послуг є використання *комбінованої оплати*, що включає елементи всіх основних форм — погодинної (поденної), фіксованої (у тому числі від вартості об'єкта консультування) й від результату. Наприклад, при проектному консультуванні оплата встановлюється на основі сполучення фіксованої оплати з елементами оплати від тих складників загального результату, які можна виміряти кількісно. Погодинна форма оплати застосовується при оплаті таких видів діяльності консультантів, здійснюваних при проектному консультуванні, як навчання персоналу клієнта, надання додаткових консультацій щодо проекту.

**Висновки.** Ціна консалтингової послуги — це гонорар консультанта або консалтингової фірми. Сума гонорарів за консалтингове обслуговування, отриманих за певний період часу, — це сукупний гонорар (валовий доход). Економічний прибуток консалтингу, поряд із платою за ризик та ефективну адаптацію до ринкової невизначеності може включати як складові елементи плату за вигоди клієнта від консультування й інтелектуальну ренту, основу одержання яких становлять висока репутація консультантів та інноваційність консалтингових послуг.

Оптимальне сполучення витратного, ринкового й ціннісного підходів до ціноутворення при вирішальній ролі останнього досягається на підставі застосування ціннісної моделі ціни консалтингової послуги, складником якої є плата за вигоди клієнта від використання послуги, цінність якої вища, ніж у конкурентів. Для фірм — лідерів консалтингового ринку ціннісна модель ціни включає інтелектуальну ренту як додатковий прибуток, фундамент якого становить володіння ними найбільш якісними і продуктивними інтелектуальними ресурсами, що забезпечує їм та їх послугам найвищий рівень репутації й інноваційності.

## Література

1. Полонський В.Г., Горобець О.С. Маркетинговий підхід до організації консалтингової діяльності//Вісник Національного транспортного університету: В 2-х частинах: Ч.1. — К.: НТУ, 2007. — Випуск 14. — С.225-230.

2. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги /Девид Майстер; пер. с англ. Иванова М., Фарбера М. — [2-е изд.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 414 с.
3. Марченко О.С. Ціноутворення на консалтингові послуги /О.С. Марченко //Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. — Випуск 238. — Т. V. — С. 1110-1119.
4. Панюшкіна С. Стоимість без обману /С. Панюшкіна //Инвестиц. газ. — 2005. — № 36. — С. 35.
5. Панюшкіна С. Рациональное управление /С. Панюшкіна //Инвестиц. газ. — 2005. — № 37. — С. 35.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: [учебник] /Раис Ахметович Фатхутдинов. — [3-е изд.]. — СПб.: Питер, 2002. — 400 с. — (Серия «Учебники для вузов»).
7. Кросман Ф.М. Как заработать на консалтинге /Филип Марк Кросман. — СПб: Питер, 2000. — 240 с. — (Серия «Наука делать деньги»).

УДК 330.341

## ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Кандидат економічних наук Лукін С.Ю.,  
Соломаха Є.Г.

*Стаття присвячена дослідженню сучасних підходів до формування ефективного соціально-економічного поля КСВ, з урахуванням правових аспектів та прецедентів в сучасних реаліях*

*Article describes current approaches to develop a viable socio-economic field of CSR, including legal aspects and precedents in reality.*

**Постановка проблеми.** В процесі аналізу практик, що існують у світовій практиці можна виділити відповідні моделі КСВ (європейської, американської, російської і т.д.). Існування цих моделей демонструє граничні умови між якими бізнес знаходить своє місце в соціально-економічній системі вимог КСВ. Фактично участь бізнесу в житті суспільства може або жорстко регулюватися чинним комерційним, податковим, трудовим і екологічним законодавством, або здійснюватися самостійно під впливом спеціально створених стимулів і пільг.

У першому випадку держава встановлює «коридор взаємодії» бізнесу і суспільства, в якому державні механізми нарівні з громадськими структурами створюють необхідні умови для участі бізнесу в житті суспільства. У другому випадку держава під тиском громадських ініціатив створює ефективні механізми стимулювання бізнесу для здійснення внеску в суспільний розвиток. Таким чином, досягається працездатна конструкція управління суспільством, в якій чітко закріплені ролі окремих сторін, заходи їх участі та взаємодії. Але ця чіткість не завжди підкріплена відповідними законодавчими документами. Це має негативні наслідки, особливо в умовах українського бізнесу, при формуванні фінансової звітності тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість досліджень в напрямку економіко-правового статусу КСВ останні роки зосереджені в країнах ЄС. Вже з 2000 року розвиток КСВ виділилося в окремий напрямок роботи ЄС, коли в рамках засідання в Лісабоні Європейська Рада вперше публічно закликав компанії до підвищення почуття відповідальності. У 2001 році Єврокомісія опублікувала робочий документ — зелену книгу [7], що встановлює європейську ідеологію КСВ, а в 2002 році, в продовження книги, — документ, присвячений взаємозв'язку КСВ та сталого розвитку [8]. Після цього вже Європейський Парламент зробив цінний внесок в уточнення основ КСВ в декількох десятках своїх резолюцій 2002 та 2003 року.

У 2002 році був організований Європейський Форум КСВ, до якого увійшли близько 50 авторитетних стейкхолдерів від бізнесу НКО і сектора споживачів і замовників [9]. Після двох років роботи учасники Форуму досягли консенсусу в питаннях просування ідеології КСВ та вдосконалення її технологій. Найбільш важливими стали дві рекомендації Форуму — про необхідність підвищення прозорості бізнесу, що працює в ЄС, та участі національних органів влади у розвитку КСВ. Однак питання звітності та єдиних європейських стандартів залишилися відкритими.

Друга хвиля залучення уваги до КСВ в ЄС почалася в 2005 році з оновленням Лісабонської стратегії. Так, в документі, що розкриває перспективи зростання економіки і зайнятості [12], Рада Європи рекомендува-