

2) забезпечення збереження управління виробничою структурою його засновниками.

Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств слід розглядати у чотирьох формах:

- самофінансування;
- кредитування;
- інвестування;
- бюджетні асигнування.

Самофінансування як форма фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств є визначальним, але не основним на сьогоднішньому етапі розвитку економіки країни. Ефективнішими формами фінансового забезпечення є кредитування та інвестування, що характеризують покриття частини витрат за рахунок залучених коштів. На увагу заслуговує така форма фінансового забезпечення, як бюджетні асигнування, що здійснюється за рахунок державного централізованого фонду [5].

У контексті самофінансування можна розглядати амортизаційні відрахування, які справедливо прирівнюють до валового прибутку (амортизаційні відрахування – це відшкодовані прибутки минулих років). Що стосується сільськогосподарських підприємств, то більшість з них є низькорентабельними і нерентабельними, тому актуальними є друга, третя і четверта, форми фінансового забезпечення.

Фінансова безпека сільськогосподарських підприємств охоплює чотири елементи:

- фінансову діагностику;
- фінансовий контроль; фінансове забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення.

Усі ці структурні елементи взаємопов'язані між собою інформаційними потоками.

Структурні елементи фінансової безпеки можуть змінюватися відповідно до зміни умов функціонування сільськогосподарських підприємств, але їх цільова спрямованість є сталою – забезпечення стабільної фінансової рівноваги та економічного зростання в поточному та майбутньому періодах.

## Висновки

Отже, можна стверджувати, що фінансова безпека сільськогосподарських підприємств забезпечує: фінансову стійкість; дозволяє визначити проблеми у поточній фінансово-господарській діяльності; нейтралізує фінансові ризики, що в цілому позитивно впливає на економічне зростання.

Розроблено комплекс заходів щодо нарощування фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств:

- для бюджетного напрямку – це правове регулювання, цільові програми, регіональні пріоритети;
- для кредитного напрямку – це кредити банків, кредитних спілок, міжнародних фінансових установ;
- для напрямку страхування – це страхування ризиків, перестраховування;
- для амортизаційного напрямку – формування та використання амортизаційних ресурсів.

## Список використаних джерел

1. Азаренкова Г.М. Фінансові ресурси та фінансові потоки / Г.М. Азаренкова. – Х.: ПП Яковлева, 2003. – 102 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник / В.Г. Андрійчук. – 2-ге вид., доповн. і переробл. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
3. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. / О.Я. Базилінська. – К.: Центр навч. літ-ри., 2009. – 328 с.
4. Балабанов А. Финансы: учеб. пособие / А. Балабанов, И. Балабанов. – СПб.: Питер, 2002. – 192 с.
5. Давиденко Н.М. Фінансовий менеджмент: [навч. посіб.] / Н.М. Давиденко; Акад. муніцип. упр. – Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007. – 328 с.
6. Зятковський І.В. Финанси підприємств / І.В. Зятковський. – К.: Вища шк., 2002. – 365 с.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: навч. посіб. / О.С. Федонін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
8. Финанси в період реформування агропромислового виробництва / [М.Я. Дем'яненко, П.Т. Саблук, П.І. Гайдуцький та ін.]; за ред. М.Я. Дем'яненка. – К.: ІАЕ УААН, 2002. – 645 с.

В.Е. АФТАНДИЛЯНЦ,

асистент, кафедра менеджменту сфери послуг, Київський національний університет технологій та дизайну

## Методика оцінки ринку консалтингових послуг України

У статті запропоновано методику оцінки ринку консалтингових послуг України. Наведено характеристику стану консалтингу в Україні. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності ринку консалтингових послуг.

**Ключові слова:** консалтинг, консультування, ринок консалтингових послуг, підприємство.

В.Е. АФТАНДИЛЯНЦ,

ассистент, кафедра менеджмента сферы услуг, Киевский национальный университет технологий и дизайна

## Методика оценки рынка консалтинговых услуг Украины

В статье предложена методика оценки рынка консалтинговых услуг Украины. Приведена характеристика состояния консалтинга в Украине. Обоснованы направления повышения эффективности рынка консалтинговых услуг.

**Ключевые слова:** консалтинг, консультирование, рынок консалтинговых услуг, предприятие.

V. AFTANDILYANTS,

assistant, department of service management Kyiv national university of technologies and design

## Methods of assessing the consulting services market Ukraine

This paper proposes a methodology for evaluating consulting services market in Ukraine. The characteristic state of Consulting in Ukraine. The directions efficiency consulting market.

**Keywords:** consulting, consulting, market consulting services company.

**Постановка проблеми.** Важливою рушійною силою соціально-економічного розвитку національної економіки є консалтингові підприємства, які надають широкий спектр послуг щодо оптимальної роботи суб'єктів господарювання, раціонального використання трудових, фінансових, матеріальних, інвестиційних, інноваційних ресурсів.

Сьогодні перемогу в конкурентній боротьбі важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами компанії. Основу її стратегічних компетенцій формують, передусім, нематеріальні активи, інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як консалтинг, стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Питанням розвитку ринку консалтингових послуг у контексті сучасних економічних тенденцій присвячені праці відомих зарубіжних економістів: Р. Мецгера М. Кубра, К. Свейбі, Л. Грейнера, Л. МакДональда, Ф. Кросмана. Вагомий внесок у дослідження функціонування консалтингових компаній у пострадянському просторі зроблено російськими та українськими вченими: А. Бліновим, Г. Бутиріним, В. Вербою, А. Громовим, Г. Жаворонковою, М. Іванов, А. Посадським, Т. Решетняк, О. Трофімовою, М. Тюнякіним.

Ринок консалтингових послуг в українській підприємницькій традиції зазвичай вважається елементом інституційної інфраструктури, він повинен обслуговувати бізнес у відносно вузькому спектрі його проблем. Експерти зазначають, що в Україні найчастіше до консалтингових фірм звертаються для вирішення питань оподаткування та надання юридичних послуг, рідше – аудиту, ревізійної діяльності та бухгалтерського обліку. Менш поширеним є консалтинг щодо управління фірмами та компаніями [1].

Водночас, якщо розглядати консалтингову діяльність у ширшому контексті, стає зрозумілим, що розвиток ринку консалтингових послуг в Україні може вважатися своєрідним індикатором розвиненості ринкового середовища країни загалом. Крізь призму консалтингу можна сміливо досліджувати різні аспекти функціонування вітчизняної економіки, зокрема в її підприємницькому та регуляторному вимірах. Це дає змогу достатньо аргументовано визначити той магістральний напрям, у якому рухається Українська держава, враховуючи вибір нею системи геополітичних координат і цілей власного розвитку.

На сьогодні ведення підприємницької діяльності – досить складна та ризикована справа. Навіть в економічно розвинених країнах кожна фірма в процесі свого існування час від часу попадає в різні кризові ситуації. Для виходу з неї керівники застосовують різні методи. Але для ефективного управління підприємством будь-який керівник повинен вміти приймати рішення по великій кількості проблем, які виникають у процесі виробничої діяльності.

У той же час недостатньо розробленими залишаються питання консалтингового забезпечення підприємств у контексті підвищення прибутковості та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на основі забезпечення високого рівня якості надання консалтингових послуг. Актуальність та практична важливість зазначених проблем обумовили актуальність теми дослідження.

**Мета статті** – запропонувати методику оцінки ринку консалтингових послуг України. Обґрунтувати напрями підвищення ефективності ринку консалтингових послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із способів вирішення виробничих питань різного характеру є налагодження роботи з інформаційно-консультаційними або консалтинговими службами. Проблематиці консультаційних послуг присвячено чимало публікацій. Зокрема, деякі автори відзначають, що однією з умов формування ринкових відносин в Україні є створення інформаційного простору та впровадження інформаційно-консультаційних технологій в усіх галузях народного господарства.

Консалтинг – це професійне сприяння, що надається відповідними фахівцями підприємству або організації в розв'язанні проблем їх функціонування і розвитку, у формі рекомендацій і конкретних пропозицій, що спільно виробляються.

Загалом суть консалтингу полягає в тому, щоб допомогти клієнту підвищувати ефективність своєї діяльності і створювати вартість як шляхом надання інформації та рекомендацій, так і пропонуючи свої послуги в досягнення поставлених цілей, реалізації визначених завдань. Консультантам і тренерам доводиться вивчати і аналізувати ситуацію, висувати гіпотези і пропонувати нововведення, а також переконувати клієнтів в необхідності запропонованих заходів і втілювати їх в життя.

Виділяють два основні підходи до консультування, що доповнюють один одного. Перший підхід розглядає управлінське консультування як метод удосконалення практики управління, який може бути використаний незалежною приватною фірмою, внутрішнім консультантським підрозділом, приватною або державною організацією, інститутом з підготовки керівних кадрів, установою, яка розробляє питання підвищення продуктивності праці, службою поширення знань і досвіду або окремою особою.

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну діяльність, що надає послуги на контрактній основі організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню цих заходів.

Особливості функціонування консалтингового ринку в цілому визначаються специфікою самого продукту – консалтингової послуги. Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Згідно з визначенням Ф. Котлера послуга є діяльністю або послугою, яку одна сторона може запропонувати іншій, яка по суті є нематеріальною і не робить її споживача власником чого-небудь [2].

Щодо кон'юнктури ринку консультаційних послуг, то вона визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку.

Основними причинами залучення консультантів на підприємство є:

- поточна завантаженість менеджерів фірми;
- прагнення одержати оцінку того, що відбувається в організації, незалежними об'єктивними експертами;

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання;
- інтеграція в світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;
- подолання стереотипів у розв'язанні існуючих проблем;
- навчання персоналу новим управлінським технологіям;
- подолання кризи, якщо вона настає на підприємстві, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх розв'язання.

Продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення. Як правило, послуги великої консультаційної фірми охоплюють досить широкий діапазон галузей та функцій підприємства: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом і ін.

Консалтингова послуга – це діяльність професійних компаній в галузі надання комплексу інтелектуальних консультаційних послуг з широкого кола питань економічного, фінансового, аналітичного або юридичного характеру, які надаються підприємствам в режимі певної періодичності.

Сьогодні запорукою успіху є поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації. Ці поняття утворюють конкурентний статус консультаційної фірми. Одним з основних маркетингових завдань консалтингових фірм є пошук нового продукту, який міг би зацікавити клієнта. Такий продукт користуватиметься попитом, якщо він міститиме нові оригінальні ідеї, які сприятимуть корпоративному відтворенню.

На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системної побудови бізнесу.

Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, «лакмусовий папірець» нових ідей керівництва, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання.

Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус [3].

В умовах стабільного розвитку економіки користувачами консалтингових послуг є переважно стабільні та прибуткові клієнти, які планують серйозні кроки щодо свого розвитку: зміна форм власності чи вихід на нові ринки. Але в умовах економічної кризи, коли практично відсутня будь-яка активність ринку, кожне підприємство, фірма чи організація відчуває певні негаразди. Менеджери не знають, як реагувати на зміну кон'юнктури ринку, перепади валютного курсу, брак обігових коштів, зменшення попиту на продукцію чи послуги. Така ситуація створює можливості для консалтингових фірм розвиватися, збільшувати коло своїх клієнтів.

Консалтинговим фірмам потрібно вивчити та оцінити проблеми, які постають перед суб'єктами господарюван-

ня в умовах економічної кризи, і адаптувати свої послуги до розв'язання цих проблем.

Фінансова криза в нашій країні змінила умови функціонування ринку. Кожному суб'єктові господарювання, незалежно від величини та форми власності, потрібно пристосовуватися до цих змін. Це стосується і консалтингових компаній, ринок яких до настання економічної кризи розвивався дуже динамічно. Для того щоб економічна криза стала поштовхом до змін економічних моделей та якісного розвитку бізнесу, консалтинговим компаніям потрібно трансформувати пропозицію своїх послуг таким чином, щоб спрямувати зусилля на вирішення проблем суб'єктів господарювання і дати поштовх до оздоровлення економіки загалом.

Методику оцінки ринку консалтингових послуг України наведено на рисунку.

До найважливіших причин стрімкого розвитку консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять:

- загальну тенденцію 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;

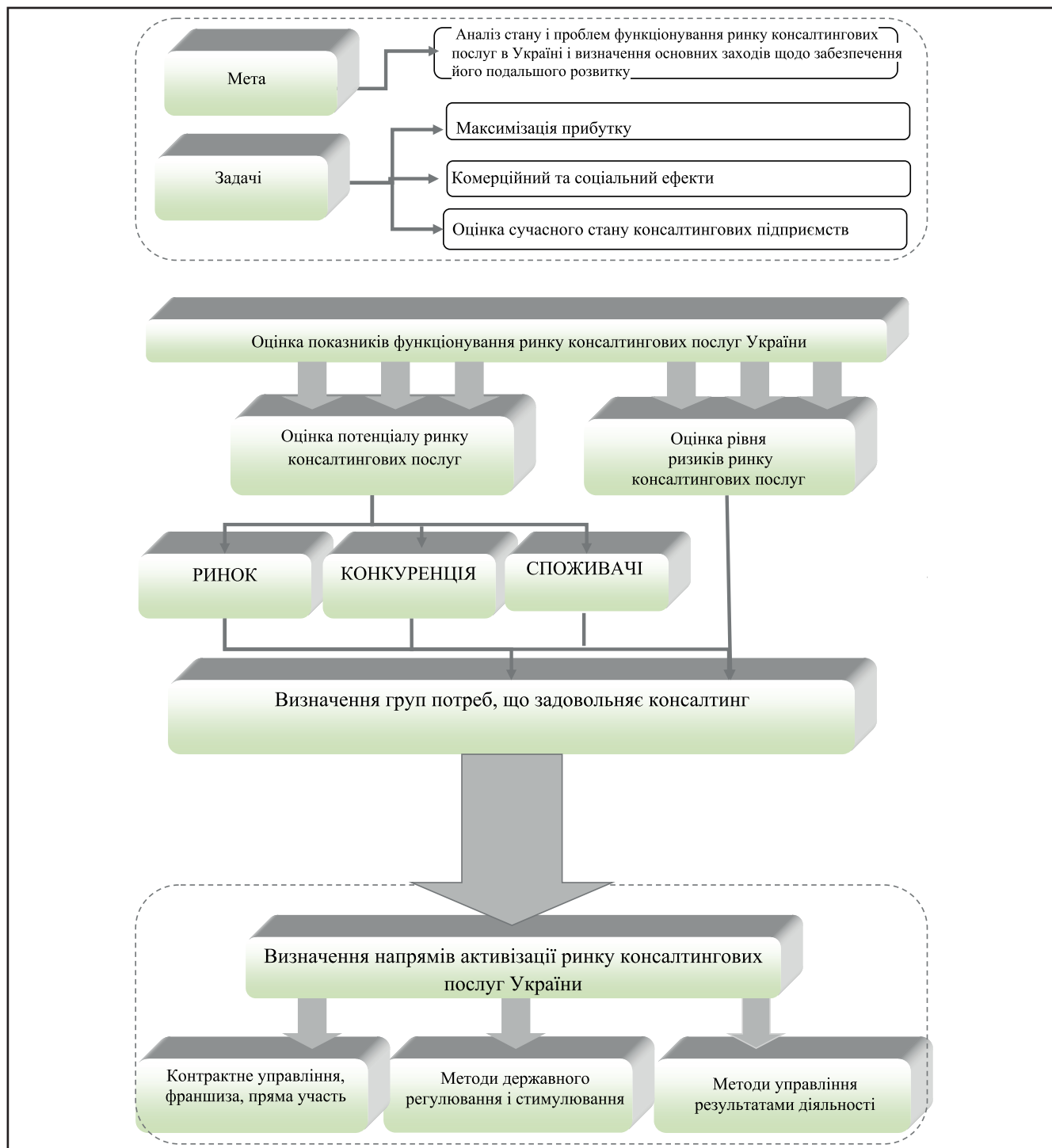
- можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі;

- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії [4].

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства.

Традиційно ринок консалтингу сегментують за такими ознаками: функціональним призначенням консалтингового продукту; галузевою приналежністю клієнтів консалтингових послуг; географічним положенням консалтингових компаній.

Аналізуючи структурну конфігурацію консалтингового ринку за функціональними ознаками, можна констатувати досить низький рівень управлінської та бізнесової культури українських компаній, які переважно концентрують управлінські зусилля на пошуку можливостей оптимізації податкових платежів та правової підтримки своєї діяльності як способів підвищення ефективності функціонування. Про це свідчать такі дані: 30% вітчизняного консалтингового ринку пов'язано з наданням послуг з податкового та юридичного консалтингу. Прагнення забезпечити прозорість, достовірність інформаційної підтримки прийняття рішень зумовило значний попит на послуги інформаційного консалтингу, які у структурі ринку консалтингових послуг в Україні становлять 21%. Разом із тим з боку вітчизняних компаній простежується стійка тенденція зростання зацікавленості продуктами фінансового і стратегічного консультування, на які сьогодні припадає відповідно 17% та 13% загального ринку консалтингу. Прагнення підвищити свою продуктивність сприяло залученню вітчиз-



**Методика оцінки ринку консалтингових послуг України**

няними підприємствами і компаніями консультантів з питань управління персоналом та операційного менеджменту (відповідно 11% і 8% в структурі консалтингових послуг) [5].

Поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи ведення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти у сфері розроблення і впровадження інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Посилення ролі людського фактора у забезпеченні конкурентних переваг підприємств, ставлення до персоналу як до визна-

чального чинника інтелектуального потенціалу компанії, що формує її ключові компетенції, має сприяти посиленню попиту на комплексні рішення у сфері формування сильної корпоративної культури, управління знаннями компанії, створення і підтримки принципів соціальної відповідальності бізнесу.

У контексті галузевої належності клієнтів українські реалії підтверджують гіпотезу тісної кореляції між розвитком окремих сфер діяльності із зростанням попиту на консалтингові послуги. Ключовими клієнтами консалтингових компаній останніх п'яти років були підприємства металургійної, хімічної промисловості, телекомунікаційного, будівельного та фінансового секторів.

На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах пла- номірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, консалтингу в Україні, на жаль, застосовується епізодично. Зберігаються тенденції відсутності у більшості українських підприємців позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку.

Досліджуючи причини достатньо низьких темпів розвитку українського ринку консалтингових послуг, необхідно відзначити, що серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консалтингових послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів. Таке об'єднання має сприяти підвищенню якості консалтингових послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому.

Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів на ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консалтингових послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, а й не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

#### Висновки

На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консалтингових послуг (власники, топ-менеджери підпри-

емств) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системної побудови бізнесу. Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консалтингові послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус.

#### Список використаних джерел

1. Що таке консалтинг [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://korysne.co.ua/scho-take-konsaltnynh>
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с
3. Козаченко С.В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С.В. Козаченко, В.Е. Новицький, О.С. Довгий / Інст. міжнар. економіки і міжнар. відносин НАН України. – К.: Арістей, 2006. – 380 с.
4. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг / А.В. Верба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Сер.: Проблеми економіки та управління. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка». – 2010. – №683. – С. 49–54.
5. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні: офіційний інтернет-ресурс організації Менеджмент. методологія та практика [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
6. Obzor rynka konsaltnyhovykh usluh / Rynochnye obzory konsaltnyhovoy kompanyy RosByznesKonsaltnyh, available at: <http://www.rbc.ru/reviews/consulting/chapter01.shtml>

I.O. ГЕЕЦЬ,

к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри міжнародної економіки, Національний авіаційний університет

## Аналіз діяльності та стратегії розвитку авіакомпанії Emirates Airline на світовому ринку авіаційних перевезень

У статті проведений аналіз та оцінка діяльності авіакомпанії Emirates на світовому ринку регулярних пасажирських авіаційних перевезень, описано новий інноваційний продукт Emirates ID та оцінена стратегія розвитку як глобального авіаперевізника.

**Ключові слова:** авіакомпанія, авіаперевізник, ринок авіаційних перевезень, глобальний, Emirates, стратегія розвитку авіакомпанії, новітні інноваційні продукти, інноваційні електронні послуги, ID-картки.

I.O. ГЕЕЦЬ,

к.э.н., доцент, и.о. заведующего кафедрой международной экономики, Национальный авиационный университет

## Анализ деятельности и стратегии развития авиаконпании Emirates Airline на мировом рынке авиационных перевозок

В статье проведен анализ и оценка деятельности авиаконпании Emirates на мировом рынке регулярных пассажирских авиационных перевозок, описан новый инновационный продукт Emirates ID и оценена стратегия развития как глобального авиаперевозчика.

**Ключевые слова:** авиаконпания, авиаперевозчик, рынок авиационных перевозок, глобальный, Emirates, стратегия развития авиаконпании, новейшие инновационные продукты, инновационные электронные услуги, ID-карты.

I.HEIETS,

Ph.D., associate professor Head of Department of International Economics National Aviation University

## The analysis and strategy development of the airline Emirates in the air world market

The development airline Emirates has been analyzed in the passenger air transport market in the article. A new innovation product Emirates ID's has been described for a new global carrier.

**Keywords:** airline, air company, air transportation market, global, Emirates, the airline's development strategy, innovation products, e-services innovation, ID cards.