

логии RFID для задач управления поставками и складскими ресурсами // T-Comm. – 2009. – № 6. – С. 186.  
5. Технология RFID. Опыт использования и перспективные направления // Компоненты и технологии. – 2005. – № 9. – С. 357. 6. Технологии в мире автоматической идентификации [Электронный ресурс]. – М. : OIM.RU, 2010. – Режим доступа : <http://www.datakrat.ru/tehnologii.html>.

УДК 005.942

**Галушкова О. О.**

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ**

*Анотация. Проанализовано причины возникновения управленческого консультирования в условиях рыночной экономики. Исследованы причины нестабильного развития консалтинговой деятельности в Украине. Предложены конкретные рекомендации по улучшению ее состояния. Рассмотрены теоретические основы консалтинга, исследовано влияние консалтинга на развитие предприятия и доказана необходимость управленческого консультирования для повышения эффективности деятельности предприятия.*

*Аннотация. Проанализированы причины возникновения управленческого консультирования в условиях рыночной экономики. Исследованы причины нестабильного развития консалтинговой деятельности в Украине. Предложены конкретные рекомендации по улучшению ее состояния. Рассмотрены теоретические основы консалтинга, исследовано влияние консалтинга на развитие предприятия и доказана необходимость управленческого консультирования для повышения эффективности деятельности предприятия.*

*Annotation. The reasons for the emergence of management consulting in a market economy were analysed. The cases of unstable development of consultancy activities in Ukraine were investigated. Specific recommendations for improvement were given. The theoretical basis of consulting and the influence of consulting on the development of business were studied and management consulting necessity to improve the efficiency of a company was proved.*

*Ключові слова: консалтинг, консалтингова послуга, консалтингова фірма, функціональні потреби підприємства, управління, розвиток.*

Світова економіка початку XXI століття характеризується кардинальними змінами у визначенні напрямів соціально-економічного прогресу. Сьогодні світова спільнота перебуває на порозі глибоких змін світогляду та філософії життя, оскільки сучасна глобальна фінансово-економічна криза – це не просто криза економічних інституцій, вона є свідченням кризи людини та суспільства загалом, їх ціннісних орієнтацій і моральних норм. Соціально-економічний прогрес, цивілізаційний розвиток суспільства в комплексі своїх складових та характеристик обумовлюють необхідність переосмислення сутності прогресу, його цілей, системи цінностей. Таку необхідність теоретико-методологічного змісту можуть викликати різноманітні причини, які породжує реальне життя: як якісні зміни в суспільних устроях, способах відтворення, так і катаклізми, котрі призводять до криз.

Загальноцивілізаційні пріоритети та ринковий, конкурентний характер сучасних економічних відносин, зокрема в Україні, з приводу обмежених ресурсів об'єктивно змушують ставити питання про такий їхній економічний розподіл, який дав би змогу якнайефективніше їх використовувати, максимізувати прибуток, отриманий у результаті будь-якого виду економічної діяльності. Сьогодні саме інформація як ресурс може використовуватися будь-яким суб'єктом господарювання, який нею володіє, вона може і додатково мобілізуватися завдяки використанню сучасних форм її мобілізації, однією з яких є, по суті, консалтинг.

На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Становлення та розвиток консалтингу в Україні зумовлені процесами ринкової трансформації економічної системи, реформування відносин власності, започаткуванням інституту підприємництва. Сьогоднішні українські підприємці, менеджери чітко усвідомлюють необхідність такого консультування, при якому фахівець-консультант здійснює не лише локальне вирішення вузьких проблем, а й поглиблено займається комплексними питаннями стратегічного розвитку певного підприємства, організації, установи [1].

Дослідження проблем консалтингових послуг знайшли своє відображення в роботах таких українських та зарубіжних вчених, як: К. Макхем, Е. Бейч, С. Бісвас, Р. Метцгер, А. Блінов, В. Верба, Л. Грейнер, В. Коростелев, М. Кропивка, Ю. Лапигін, С. Козаченко, М. Кубра, В. Новицький, Т. Решетняк та ін. Поширення та подальший розвиток консалтингу в Україні пов'язані, перш за все,



з потребою швидкого впровадження в господарську практику нових теоретичних досягнень у сфері економіки та управління. Цей факт наочно підтверджується дослідженнями теоретичних засад та прикладних аспектів управлінського консультування вітчизняними і зарубіжними вченими-економістами: В. Верби, О. Довгого, С. Козаченко, М. Кубра, В. Новицького, Т. Решетняк та ін.

Як показав аналіз публікацій, сучасні дослідження в цій галузі переважно спрямовані на: аналіз типових ситуацій в управлінській консультативній діяльності; поширення практичного і методичного досвіду консультування як серед консультантів, так і серед керівників;

удосконалення процесу навчання керівників і консультантів; формування єдиного розуміння типових проблем організацій і єдиного уявлення про методи їх вирішення у керівників організацій і консультантів [1].

Метою статті є визначення основних організаційно-економічних заходів щодо забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні.

На даний момент розвиток консалтингу в Україні перебуває на початковій стадії. Менеджери в основному використовують зовнішнє консультування в момент виникнення важкої чи нестандартної ситуації, забуваючи про основне призначення консалтингу – не допустити виникнення таких ситуацій.

Основними причинами низького попиту на консалтингові послуги є:

- низька поінформованість про сутність консалтингу;
- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності, особливо дія даного чинника загострилась із початком світової економічної кризи;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами та неготовність спільно з консультантом вирішувати проблеми;
- нерозуміння важливості консалтингу у досягненні успіху у бізнесі;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;
- низька платоспроможність клієнтів та небажання платити за "невідчутні" послуги;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультативні фірми та їх можливості;
- впевненість менеджерів, що всі проблеми можна вирішити своїми силами.

Тобто для того, щоб збільшився попит на консалтингові послуги, потрібно, щоб консалтинговий ринок став більш прозорим. Проінформувати потенційних клієнтів про сутність та можливості консалтингу, про компанії, які працюють на ринку консалтингу та їх послуги можливо було б шляхом створення реєстру консалтингових компаній [1].

Традиційно оцінку ролі консультування в економіці країни визначають рівнем залучення консультантів до розв'язання проблем клієнтських компаній. Найчастіше рівень розвитку консультування у країні визначається за такими показниками, як темпи зростання ринку консалтингових послуг, а також частка консалтингового сектору економіки у ВВП країни. За даними Європейської асоціації менеджмент-консультантів (European Federation of Management Consultancies Associations) управлінського консалтингу в Європі показує, що розмір ринку консалтингу збільшилися з 83,7 млрд € у 2010 році до 86,2 млрд € у 2011 році. Це, в свою чергу, означає збільшення на 2,9 %, що вище прогнозованих 1,6 %. Дана тенденція змін є позитивною, тому що це послуги, розвиток яких є супровідним до розвитку цілого ряду секторів економіки [2].

Забезпечити гарантію якості консалтингових послуг можна було б шляхом введення ліцензування консалтингової діяльності. Українська асоціація менеджмент-консультантів проводить видачу сертифікату консультантам, які є членами асоціації.

Позитивно вплинуло б на якість консалтингових послуг введення рейтингу консалтингових фірм. Основними критеріями, що включалися до визначення місця певної консалтингової компанії у рейтингу є: наявність та кількість сертифікованих консультантів, кількість реалізованих проєктів та найважливіший – це ефективність консалтингових проєктів. Ефективність консалтингового проєкту доцільно визначати двома способами. Перший спосіб полягає у визначенні економічної ефективності: на скільки знизилась витрати, збільшилась доходи, а тим самим зріс прибуток від діяльності. Недоліком цього методу є те, що консалтинг несе тільки рекомендаційний характер. Менеджери можуть вважати певні поради консультантів недоцільними і відмовитись їх реалізовувати чи просто невміло їх реалізувати. Таким чином, зменшиться чи навіть буде відсутній економічний ефект від залучення консультантів. Другим способом є використання експертних оцінок, де експертами є замовники консалтингової послуги. Вони оцінюють роботу консультантів та порівнюють її з очікуваними результатами. Недоліком цього методу є суб'єктивність думки експерта [3].

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 консультування, стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії.

Становлення та розвиток світової промисловості зумовили виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом набули рис повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. Таким чином, інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки [4].

Консалтинговий "бум" 50 – 60-х рр. XX ст., який мав назву "золоте століття консалтингу", призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури.

Консалтинг початку XXI ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стику функціональних аспектів менеджменту, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час консультування з економіки та управління в більшій кількості країн світу виступає як окремий сектор послуг [5].



Як показують результати проведеного дослідження, управлінське консультування дозволяє: ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості; пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

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.

Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Так, на управлінському ринку України консалтингові послуги пропонують:

- консалтингові транснаціональні корпорації, а саме: McKinsey & Co, Deloitte & Touch Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, Booz-Allen & Hamilton, що мають розгалужену мережу регіональних представництв, що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і допомогу у вирішенні найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно вдосконалювати запропонований продукт;

- вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Переважно вони намагаються працювати в установленому територіальному просторі;

- університети та навчальні центри, які проводять серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг із різних питань бізнесу;

- незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють серйозним досвідом роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів із будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

На теперішній час в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг із питань управлінського консультування. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консультативного бізнесу, у тому числі країн "великої четвірки". Більшість українських консультативних компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу.

Досліджуючи причини достатньо низьких темпів розвитку українського консалтингового ринку, серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультативних послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів. Таке об'єднання має сприяти підвищенню якості консультативних послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому. Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг, про кількість операторів ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консультативних послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній, не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

Професійна консалтингова діяльність сприяє залученню клієнтів. Як показав аналіз, велика кількість підприємств, що користуються послугами консалтингових фірм, задоволена рівнем отриманих послуг. Оцінка критеріїв ефективності консалтингових послуг експертами дозволила визначити за ступенем важливості: досягнення встановлених цілей (23 %), зниження витрат та підвищення прибутку (20 %), достовірність рекомендацій (17 %), оперативність (8 %), підвищення ефективності роботи підприємства (7 %), розуміння специфіки бізнесу замовника (5 %), висока кваліфікація й професіоналізм консультанта (5 %). Консультанти оцінку ефективності своєї роботи визначають, насамперед, ступенем реалізації запропонованих рішень і підвищення загальної узгодженості дій на підприємстві, тому що діяльність консультантів не завжди одразу приносить відчутні економічні результати.

Попит на консультативні послуги обумовлений:

- поточною завантаженістю менеджерів фірм, що перешкоджає їх самостійному вирішенню проблем розвитку та кризових проблем підприємства;

- потребою в незалежній оцінці діяльності підприємства;

- необхідністю підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;

- інтеграцією в світове економічне товариство, інтернаціоналізацією вимог та стандартів;

- необхідністю ініціації змін в організації;

- подоланням стереотипів вирішення існуючих проблем;

- навчанням персоналу новим управлінським технологіям.

Отже, на основі проведеного дослідження для забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні на шляху до постіндустріального суспільства, на думку автора, слід запровадити такі основні організаційно-економічні заходи, а саме: створення професійного консультативного об'єднання, яке мало б змогу зменшити залежність країни від іноземних експертів; формування системи професійної освіти з підготовки консультантів, насамперед, запровадження професійної освіти у вищих навчальних закладах України; забезпечення вільного доступу до професійної



літератури; вживання заходів щодо підвищення престижу професії консультанта; регулювання нормативно-правової бази; підвищення якості консалтингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки та промисловості; адаптування зарубіжного досвіду до умов національної економіки.

Історію функціонування ринку консультування в Україні можна охарактеризувати як епоху навчання. Навчання консультантів роботі з клієнтами, створення власної методології, унікальних продуктів, які вони пропонують на ринку, формування репутації, яка для будь-якого клієнта є першорядною при виборі консалтингової компанії. Навчання клієнтів, більшість з яких починає усвідомлювати, що значна частина їх бізнесу є результатом інтелектуальної праці, яку необхідно постійно посилювати та яка спрямована на постійний пошук нових конкурентних переваг. Саме консультанти мають протистояти процесу розпаду компетенції персоналу підприємств в умовах прискореного старіння отриманих знань.

Як відомо, стратегія розвитку, фінанси та людський ресурс сьогодні – складові успіху будь-якої консалтингової компанії. У свою чергу, для розвитку ринку послуг з управлінського консалтингу необхідно розширення мережі консалтингових компаній, адже для виконання великих проектів або великої кількості середніх проектів потрібні значні ресурси. Від консалтингових фірм вимагається надання не тільки традиційних послуг, але й пропозицій комплексних рішень, постійне підвищення професіоналізму консультантів, висока якість виконання замовлень, дотримання етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів. Споживачі послуг з управлінського консалтингу мають бути інформовані про діяльність консалтингових компаній на ринку, можливості та переваги залучення професійних консультантів.

Отже, перспективи управлінського консалтингу в Україні залежать від її готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів навчання для внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій.

*Наук. керівн. Іванова В. Й.*

**Література:** 1. Капильцова В. В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. / В. В. Капильцова // Вісник Запорізького національного університету. – № 4 (8). – 2010. – Ст. 189–193. 2. European Federation of Management Consultancies Associations [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.feaco.org/>. 3. Турко В. В. Проблеми діяльності консалтингових фірм [Електронний ресурс] / В. В. Турко, Кацедан О. Р. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/8061/1/97.pdf>. 4. Самсонова В. В. Перспективи розвитку управлінського консалтингу в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Самсонова. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnu/2010\\_154\\_2/10svv.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnu/2010_154_2/10svv.pdf). 5. Швиданенко Г. О. Управління капіталом підприємства : навч. посібн. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук. – К., 2007. – 436 с. 6. Верба В. А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств / В. А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – 2009. – Вип. 4. – Т. 2. – С. 55–59. 7. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Элейн Бейч ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с. 8. Блок П. Безупречный консалтинг / Питер Блок ; пер. с англ. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с. 9. Управленческое консультирование : в 2 т. / под ред. М. Кубра. – [2-е изд., перераб.]. – М. : Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 319 с. 10. 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.

---

**Даниленко І. В.**

УДК 658.77

Студент 4 курсу

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ ВАНТАЖОПЕРЕРОБКИ**

*Анотація. Розглянуто основні чинники та тенденції розвитку сучасної логістики вантажопереробки, розвиток глобальної логістики та міжнародних поставок.*

*Аннотация. Рассмотрены основные факторы и тенденции развития современной логистики грузопереработки, развитие глобальной логистики и международных поставок.*

*Annotation. The article describes the main trends and factors of development of modern cargo handling logistics, the development of global logistics and international deliveries.*

*Ключові слова: логістика, вантажопереробка, глобальна логістика, міжнародні поставання.*

---

© Даниленко І. В., 2014