

з кожним роком знижується. Така ситуація дає змогу активізувати трансформації заощаджень в інвестиції.

Оцінювання потенціалу заощаджень в Україні свідчить, що для активізації цього процесу потрібно створити належні умови для формування та використання як національних, так і іноземних заощаджень.

Потрібно вжити певних заходів для захисту інтересів власників заощаджень:

- розвиток інфраструктури фінансового ринку, який пропонує великий вибір форм, які акумулюють і розміщують заощадження, способи вкладення заощаджень і умов їх привабливості;
- виробничу орієнтацію інвестування заощаджень із гарантією отримання соціальної та економічної вигоди, разом з тим в реальному секторі повинен існувати істотний попит на додаткові фінансові ресурси.

Література

1. **Ареф'єва О.** Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу розвитку підприємств та управління ним / О. Ареф'єва, О. Коренков // Економіст. – 2003. – № 9. – С. 45-47.
2. **Бауліна Т.В.** Інтелектуальний потенціал як головний фактор управління змінами на підприємстві / Т.В. Бауліна // Економіка і управління. – 2002. – № 1. – С. 67-77.
3. **Іванов Н.А.** Трудовой потенциал промышленного предприятия / Иванов Н.А., Одегов Ю.Г., Андреев К.Л. – Саратов : Изд-во Саратовского ун-та, 1988. – 215 с.
4. **Щелкунов В.І.** Виробничий потенціал України. Стратегія формування та використання / В.І. Щелкунов. – К. : Вид-во "Наук. думка", 1999. – 238 с.
5. **Самоукин А.И.** Потенциал нематериального производства / А.И. Самоукин – М. : Изд-во "Знание", 1991. – 214 с.
6. **Ревуцький Л.Д.** Потенциал стоимости предприятия / Л.Д. Ревуцький. – М. : Изд-во "Перспектива", 1997. – 274 с.
7. **Черваньов Д.М.** Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Нейкова. – К. : Т-во "Знання", КОО, 1999. – 514 с.
8. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. **Проблеми розвитку інвестиційної діяльності** : монографія / В.М. Гроньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда / за заг. ред. В.М. Гроньова. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 464 с.
10. **Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України** / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваскюка. – К. : Вид-во "Фенікс", 2007. – Т. 3. – 2007. – 556 с.; Т. 2. – 2007. – 564 с.
11. **Бардиш Г.О.** Проблеми трансформації і реструктуризації української економіки в напрямі соціальної спрямованості : монографія / Г.О. Бардиш. – Львів : Вид-во ЛБІ НБУ, 2006. – 479 с.
12. **Ватаманюк О.З.** Заощадження в економіці України : макроекономічний аналіз : монографія / О.З. Ватаманюк. – Львів : Вид. центр Львівського НУ ім. Івана Франка, 2007. – 536 с.

УДК 338.46.001.76:338.124.4 (477)

Ст. викл. В.В. Турко;

студ. О.Р. Кацедан – НУ "Львівська політехніка"

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Розглянуто основні питання щодо розвитку консалтингових послуг в умовах економічної кризи. Визначено чинники негативного впливу на суб'єктів господарю-

вання. Обґрунтовано потребу та напрями переорієнтації роботи консалтингових фірм в умовах фінансової кризи. Встановлено, що основним завданням консалтингу в період економічної кризи є правильна оцінка її причин, визначення міри впливу кризових явищ, оптимізація бізнесу, комплексне вирішення проблем суб'єктів господарювання.

Senior lecturer V.V. Turko; stud. O.R. Kacedan – NU "L'vivs'ka Politekhnika"

Transformation of consulting services is in the conditions of economic crisis

Basic questions are considered in relation to development of consulting services in the conditions of economic crisis. Certainly factors of negative influence on the subjects of menage. Grounded necessity and directions of change of orientation of work of consulting firms in the conditions of financial crisis. It is set that a basic task consulting in the period of economic crisis is a correct estimation of its reasons, determination of measure of influence of the crisis phenomena, optimization of business, complex decision of problems of subjects of menage.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У процесі господарської діяльності, незалежно від етапу життєвого циклу, перед підприємством постають різноманітні проблеми, наслідком яких може бути погіршення фінансово-економічних показників: платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Причиною цього є несвоєчасне реагування на появу подразників, які сприяють розвитку нестабільності чи навіть внутрішньої кризи. Часто менеджери, через такі наслідки, як спад обсягів реалізації, брак коштів, збільшення кредиторської заборгованості, не знають як зменшити негативні прояви кризи та якомога швидше вийти з неї. Допомогти підприємству, у якого виникли ці та інші проблеми, може кваліфікований консультант чи консалтингова фірма, яка визначить стратегію виходу з економічної кризи.

Фінансова криза розпочалася з банківської системи і найбільше постраждали від неї саме банки, які давали консалтинговим компаніям найбільші прибутки. Ринок нерухомості також не розвивається, через брак кредитних ресурсів зменшилась кількість операцій з нерухомістю. В умовах світової економічної кризи консалтинговим фірмам потрібно розвивати послуги, які допоможуть суб'єктам господарювання не тільки безболісно вийти з кризи, але й отримати вигоди від неї. Таким чином, консалтингова фірма, яка стане ефективною "антикризовою пігулкою" для суб'єктів господарювання, закріпить свої позиції на ринку, який розвивається стрімкими темпами і не відчує на собі негативних наслідків світової економічної кризи.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Підходи до визначення суті консалтингових послуг досліджували працях такі відомі науковці, як М. Кубра, О.К. Трофімової, В.А. Верби, Т.І. Решетняк, О.В. Гаврилюк, а також питання надання консалтингових послуг вивчають такі міжнародні організації: Європейська федерація асоціацій по економіки та управління (FEACO) та Асоціація консультантів Великобританії [1-6].

У Європейському довіднику-показнику консультантів з менеджменту [1, 2], виданому під егідою Європейської федерації асоціацій з економіки та управління (FEACO) наведено такі види послуг консалтингових компаній: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрів

ми, маркетинг, виробництво, інформаційна технологія, спеціалізовані послуги (юридичні, інжинірингові, інвестиційне обслуговування, енергетичний, екологічний консалтинг).

О.К. Трофімова [4] виділяє 13 груп консалтингових послуг: управлінський консалтинг, інвестиційний консалтинг, аудитинг, фондовий консалтинг, управління якістю, інжиніринг, інформаційно-технологічний консалтинг, маркетинговий консалтинг, реклама та "public relations", кадровий консалтинг, навчання, безпека організації, юридичний консалтинг.

Учений М. Кубр [3] у своїй праці "How to select and use consultants: A client's guide" поділяє консультантів на: консультантів із менеджменту, аудиторів, бухгалтерів, консультантів з оподаткування, інвестиційних банкірів, законних послуг, консультантів інформаційних технологій, інженерних консультантів, адміністративних пошукових консультантів (пошук кадрів), розробка управління та тренувальні послуги.

Асоціація консультантів Великобританії виділяє такі області консультативної активності: розвиток організації та розроблення політики, управління виробництвом, маркетинг та збут, фінанси і управління, управління персоналом та його відбір, економічний аналіз, управлінські інформаційні системи та електронна оброблення даних [3].

В.А. Верба, Т.І. Решетняк [5] зазначають, що консалтингові послуги формуються під впливом потреб клієнтів. До основних типів консалтингових продуктів потрібно віднести: дослідження та аналіз ринку, розроблення стратегії, фінансовий менеджмент, підготовку та експертизу інвестиційних проєктів, управління маркетингом, управління виробництвом, управління персоналом, інформаційні технології. Окремим типом консалтингових послуг виділяють менеджмент-консалтинг.

Постановка задач. За результатами аналізу досліджень у роботі визначено такі завдання:

1. Визначення чинників негативного впливу на суб'єкти господарювання в умовах світової фінансової кризи.
2. Визначення пріоритетних напрямів розвитку послуг консалтингових компаній, спрямованих на вирішення проблем суб'єктів господарювання в період кризи.

Виклад основного матеріалу. 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 світової 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 хороші можливості для консалтингових фірм розвиватися, збільшувати коло своїх клієнтів.

Консалтинговим фірмам потрібно вивчити та оцінити проблеми, які постають перед суб'єктами господарювання в умовах економічної кризи. І

адаптувати свої послуги до вирішення цих проблем. Розглянемо, які саме послуги потрібно розвивати консалтинговим фірмам у період економічної кризи, щоб вирішити перелічені проблеми суб'єктів господарювання.

Насамперед, можна виділити таку послугу як антикризовий консалтинг, який може містити перелік усіх послуг щодо подолання внутрішньої економічної кризи у суб'єкта господарювання: юридичний, інвестиційний, фондовий, управлінський та інші види консалтингу. І в кожному виді консалтингу можна виділити послуги з антикризового управління: антикризовий PR, антикризовий коучинг і т.д. Тобто, антикризовий менеджмент покликаний вивчити діяльність суб'єкта та вибрати стратегію виходу із кризи. У межах цього виду консалтингу консультантам потрібно визначити та проаналізувати внутрішні та зовнішні причини кризи, здійснити SWOT-аналіз, визначити конкурентоспроможність суб'єкта на ринку, проаналізувати та удосконалити місію та цілі організації, збільшити фінансові надходження, зменшити витрати, визначити перспективи діяльності, побудувати оптимальну антикризову стратегію, оцінити та проконтролювати отримані результати. Звичайно це не повний перелік послуг, які повинні надавати консультанти в межах антикризового консалтингу. Консалтери, проаналізувавши стан справ на об'єкті, вирішують, які саме заходи потрібно здійснити для оздоровлення організації.

Новими, перспективними та актуальними є послуги з моделювання і реінжинірингу бізнес-процесів, що пропонують революційний вихід із кризи шляхом перебудови всієї організації бізнесу та безперервне покращення результатів. Головним завданням реінжинірингу бізнес-процесів є переорієнтація на потреби споживача, а не виробництва та оптимізація організаційної структури підприємства. Він дає змогу збільшити ефективність прийняття управлінських функцій, продуктивність праці та адаптованість до змін зовнішнього середовища. Саме реінжиніринг бізнес-процесів може забезпечити вітчизняним суб'єктам господарювання не тільки беззбиткову діяльність, але й довгострокове зростання та перспективи стати лідером у своїй галузі.

Однією з найзатребуваніших послуг на Заході є антикризовий PR та й в Україні він стає дедалі популярнішим. Антикризовий PR – це комплекс високоефективних заходів, що спрямовані на прогнозування, виявлення та запобігання кризі, керування нею та вихід із неї, а також мінімізації негативних наслідків, спричинених кризовими явищами. Метою антикризового піару є захист інтересів клієнта та досягнення максимальної керованості чинниками зовнішнього середовища. Головною умовою ефективності антикризового піару є швидкість реагування та жорстка оцінка отриманих результатів. Консалтинговим компаніям потрібно мати у своєму штаті висококваліфікованих стратегів, які б могли спрогнозувати настання кризових явищ та уміло сформувати антикризові заходи для найшвидшого реагування та мінімізації збитків від витрат.

Досить перспективною в період економічної кризи є така послуга, як аутсорсінг. Вона полягає в переданні консалтинговій компанії функцій управління всім бізнесом чи певних складових процесу управління (напр., бухгал-

терського обліку, здійснення закупівель, кадрового обліку, логістики) [6, с. 139]. Передача певних функцій в аутсорсінг дає змогу знизити витрати на оплату праці та відрахувань з фонду оплати праці тих працівників, що виконували ті функції, які передаються консалтинговій компанії. Сума економії буде дорівнювати різниці між зменшенням витрат на фонд оплати праці та відрахувань з нього та сумою винагороди, що сплачується консалтинговій компанії. Передати функції управління всім бізнесом можна у разі санації, тобто фінансового оздоровлення підприємства, яке стоїть на межі банкрутства.

Консалтингові компанії можуть надавати послуги з консультування та брокерського обслуговування процесу хеджування валютних ризиків, тобто, нейтралізації несприятливих валютних перепадів. Хеджування здійснюється за допомогою укладання ф'ючерсних та опціонних контрактів. Консалтингова компанія виступає посередником між клієнтом та валютною біржею, укладає угоди від імені і за рахунок клієнтів, а за посередницькі функції отримує комісійну винагороду.

Зниження витрати суб'єктів господарювання на утримання штату офісних працівників та пришвидшити документообіг, що дасть змогу покращити ефективність прийняття управлінських рішень, допоможе автоматизувати процес документообігу та офісу загалом. Також знизити витрати організації допоможе ефективне планування ресурсів підприємства зовнішніми консультантами, які зможуть оптимізувати керування матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в організації, що дасть змогу скоротити матеріальні витрати на управління запасами.

Переважно всі консалтингові фірми зосереджують свою роботу на великих клієнтах, які є більш платоспроможними і можуть запропонувати дороговартісні проекти. А ті фірми, які готові та можуть надавати послуги малому бізнесу, зосереджені у столиці і великих містах, тому регіони наразі не мають доступу до отримання якісних консалтингових послуг. Хоча обслуговування малого та середнього бізнесу є хорошою перспективою для розвитку консалтингової діяльності. Перешкодою для цього розвитку є ті ж причини, що і у великому бізнесі: переконання менеджерів у власній безперечній компетентності, небажання ділитися комерційною таємницею через страх витоку інформації та недовіру до зовнішнього консультування загалом. На малий бізнес так само негативно впливає світова економічна криза і йому так само потрібна допомога для виходу із неї. Обслуговуванням малого бізнесу займаються здебільшого малі консалтингові фірми або окремі зовнішні консультанти. Для розвитку консалтингу малого бізнесу найважливішим для консалтингових фірм є надання якісних послуг, зниження ціни на ці послуги та мінімізація терміну виконання послуги. Консультант повинен мати напрацьовані технології та ефективні рішення для зниження термінів виконання замовлень з консалтингу. Таким чином, використання стандартних технологій вирішення проблем дасть змогу значно скоротити вартість послуг консультантів та зробити консалтинг загальнодоступним. Але деяких клієнтів може не задовольнити стандартне рішення, тому консультантам потрібно уміти враховувати індивідуальні потреби клієнтів, адже основою будь-якого бізнесу є задоволений клієнт.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Початок світової фінансової кризи змінив умови функціонування ринку. Кожному суб'єкту 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. Адаптувавши портфель консалтингових послуг, консалтингові компанії отримають колосальний досвід антикризового консалтингу і за настання надалі кризових явищ, вони володітимуть детальним планом виходу із кризи, що дасть змогу спрогнозувати та нейтралізувати негативні прояви кризи для своїх клієнтів.

Консалтинговим компаніям потрібно зосередити свою увагу не тільки на замовленнях великих промислових підприємств, але й на середньому та малому бізнесі, шляхом уніфікації вирішення їхніх проблем, зменшенням затрати часу на виконання замовлення і таким чином зменшення вартості консалтингових послуг. Такі заходи дадуть змогу консалтинговим компаніям збільшити коло клієнтів та отримати вигоди від настання економічної кризи.

Завданням консалтингу в період економічної кризи є правильна оцінка її причин, визначення міри впливу кризових явищ, оптимізація бізнесу, комплексне вирішення проблем суб'єктів господарювання.

У дослідженні визначено проблеми, які постали перед вітчизняним великим, середнім та малим бізнесом, зокрема, перед консалтинговими компаніями. Проаналізовано, розвиток яких консалтингових послуг допоможе успішно вийти з фінансової кризи суб'єктам господарювання і посилити позиції консалтингу як елемента інфраструктури. Дослідження цієї тематики надалі є перспективним, адже циклічні процеси в економіці та виробництві відбуваються безперервно, тому трансформація консалтингових послуг повинна відбуватися відповідно до змін чинників зовнішнього середовища.

Література

1. **European directory of Management Consultant**, 1995. – London : FEACO-AP information service. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.feaco.org>.
2. **The European Handbook of Management Consultancy**. – Oak Tree Press, May 1995.
3. **Kubr M.** How to select and use consultants: A client's guide. – Gen.: ILO, 1993. – 220 p.
4. **Трофимова О.К.** Класифікація консалтингових послуг в Україні // Синергія. – 2004. – № 3 (10). – С. 19-26.
5. **Верба В.А.** Організація консалтингової діяльності : навч. посібн. / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : Вид-во КНЕУ, 2000. – 244 с.
6. **Гаврилюк О.В.** Ідентифікація аутсорсингу // Фінанси України. – 2006. – № 10. – С. 139-153. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.management.com.ua>.