

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА  
ФРАНКА**

**ВАСИЛЬКІВ МАР'ЯНА ВОЛОДИМИРІВНА**

УДК 339.9

**ПОСЛУГИ КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ**

Спеціальність 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні  
відносини

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник:  
к.е.н., Гурняк І.Л.

**Львів – 2016**

<b>ЗМІСТ</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП</b>	
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності</b>	<b>11</b>
1.1. Методологічні основи становлення та розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності	11
1.2. Типологізація сутнісних характеристик, особливостей та об'єктів консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності	33
1.3. Чинники та фактори конкурентоспроможності консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності	53
Висновки до розділу	65
<b>РОЗДІЛ 2. Еволюція послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України</b>	<b>68</b>
2.1. Аналіз обсягів, динаміки та структури послуг підприємств консалтингу для суб'єктів сфери ЗЕД	68
2.2. Інституційне забезпечення консалтингу в контексті активізації зовнішньоекономічної діяльності України	83
2.3. Роль послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України	98
Висновки до розділу	127
<b>РОЗДІЛ 3. Пріоритетні напрями активізації послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України</b>	<b>130</b>
3.1. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності	130
3.2. Основні шляхи вдосконалення інституційного середовища розвитку послуг консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності України	147
3.3. Механізми та засоби розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України	161
Висновки до розділу	179
<b>Висновки</b>	<b>182</b>
<b>Додатки</b>	<b>186</b>
<b>Список використаних джерел</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Про роль і місце національної економіки в сучасній світогосподарській системі значною мірою свідчать обсяги міжнародної економічної діяльності, їх динаміка та структурні характеристики. В умовах глобалізації світової економіки, зростання конкуренції завдання нарощування масштабів та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ускладнюються та посилюється важливість інформації та знань, зокрема управлінських, як фактора виробництва. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності все більше потребують належного консалтингового забезпечення задля більш ефективного здійснення їх зовнішньоекономічної діяльності, зниження трансакційних витрат, раціоналізації бізнес-процесів та більш стабільного і прогнозованого розвитку.

Важливе значення консалтингових послуг реалізується також не лише на мікро-, але й на вищих рівнях управління. Для держави це розвиток міжнародних економічних відносин, модернізація галузей економіки у відповідності до факторних конкурентних переваг на світових ринках, забезпечення валютних надходжень та стабільності національної грошової одиниці, використання інноваційно-технологічних переваг. Все більше посилюється системоформуюча роль консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності держави. Натомість недостатньо обґрунтовані підходи до формування системи зовнішньоекономічної діяльності, вибору тактичних механізмів і засобів удосконалення консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України посилюють загрози національній безпеці та обмежують можливості реалізації економічних інтересів, призводять до консервування невисоких обсягів та нераціональної структури експорту при надмірній імпортозалежності.

Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю достатньо глибоко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: О. Білоруса, В. Борщевського, В. Будкіна, І. Бурковського, Р. Вернена, В. Геєця, І. Грабинського, Б. Гудя, Ю. Макогона, М. Мальського, А. Мокія, В. Новицького,

С. Писаренко, Ю. Полякової, А. Поручника, Ю. Присяжнюка, Д. Рікардо, А. Сміта, В. Сухарського, Л. Українець, А. Філіпенка, Е. Хекшера та ін. Процеси формування і розвитку сектора консалтингових послуг, у тому числі в зовнішньоекономічній діяльності, аналізуються у працях В. Альошнікова, Е. Бейч, Д. Бела, В. Верба, Л. Грейнера, Л. Грофф, І. Гурняка, В. Іноземцева, А. Кононюка, У. Мартіна, О. Марченко, Р. Метцгера, Дж. Несбіта, Ф. Стіле, А. Тоффлера, О. Трофімової, М. Фербера та ін. Проте особливості сучасного етапу розвитку міжнародних економічних відносин та світогосподарської системи, об'єктивна потреба зміцнення позиції України у міжнародному поділі праці потребують удосконалення теоретико-прикладного базису консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях системної ієрархії управління, що й зумовило вибір теми дисертаційної роботи.

Попри вагомий доробок перелічених учених існує об'єктивна необхідність удосконалення теоретичних основ консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, обґрунтування стратегічних пріоритетів, тактичних механізмів і засобів розвитку консалтингових послуг, реформування інституційного середовища консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота пов'язана з темами наукових досліджень Львівського національного університету імені Івана Франка, а саме: в межах науково-дослідної теми «Дослідження проблеми вибору та формування оптимальної траєкторії економічного розвитку держав» (номер державної реєстрації 0113U000869) автором обґрунтовано рекомендації з удосконалення організаційно-економічного механізму сприяння розвитку консалтингового забезпечення суб'єктів системи зовнішньоекономічної діяльності.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів використання консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- з'ясувати сутнісно-типологічні характеристики системи зовнішньоекономічної діяльності та консалтингових послуг для її суб'єктів;
- виявити особливості та об'єкти, узагальнити теоретичні аспекти консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності;
- з'ясувати передумови, обсяги та ефективність консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;
- виявити чинники та фактори конкурентоспроможності консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити інституційне забезпечення розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити напрями вдосконалення інституційного середовища розвитку послуг консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності;
- удосконалити тактичні механізми та засоби розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

*Об'єктом дослідження* є процес управління консалтинговими послугами в системі зовнішньоекономічної діяльності.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади, механізми, інституційні та організаційні умови, засоби і чинники розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження слугують положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених із проблем глобалізації, зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної економічної інтеграції, міжнародної конкурентоспроможності, управлінського консультування.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання, а саме: методи аналізу і

синтезу (для дослідження зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта консалтингу, сутності та закономірностей розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності); методи порівняння й узагальнення даних (для обґрунтування особливостей об'єктів процесу консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності); методи статистичного аналізу, експертних оцінок (для оцінювання передумов, обсягів, конкурентоспроможності та ефективності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності). У процесі дослідження при обґрунтуванні стратегічних пріоритетів і тактичних інституційних, організаційних і економічних механізмів посилення консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності використано методи групувань, логічного аналізу, структуризації цілей, моделювання управлінських процесів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти з проблем міжнародних економічних відносин, світового господарства, зовнішньоекономічної діяльності, управлінського консультування, нормативні акти Міністерства закордонних справ України, статистичні відомості Державної служби статистики України, офіційні публікації Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління, Української асоціації менеджмент-консультантів, інших вітчизняних і міжнародних організацій.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретико-методичних основ і розробці науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління послугами консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України. Зокрема, у дисертації:

*вперше:*

- обґрунтовано інтегруючу роль консалтингових послуг у формуванні та реалізації інноваційного потенціалу системи зовнішньоекономічної діяльності держави через отримання синергічного ефекту шляхом створення, впровадження, комерціалізації економічних, технологічних, продуктових та інших новацій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та організаційно-

управлінських новацій суб'єктів управління зовнішньоекономічною діяльністю; визначено сукупність завдань і принципів, орієнтованих на узгодження та зближення інтересів суб'єктів системи зовнішньоекономічної діяльності в цілях реалізації її інноваційного потенціалу;

*удосконалено:*

- підходи до типологізації консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності, які доповнено переліком видів послуг за суб'єктами та за технологічними етапами зовнішньоекономічної діяльності, а також обґрунтовано доцільність і розроблено концептуальну економіко-математичну модель типологізації об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, що, на відміну від усталених підходів, дозволяє ідентифікувати нові послуги та нові можливості для консалтингового забезпечення ЗЕД;

- методику оцінювання реалізації потенціалу консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема обґрунтовано підхід, що передбачає поєднання результатів зовнішнього (аналіз інституційного середовища, кон'юнктури, тенденцій та чинників функціонування і розвитку ринку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності) та внутрішнього (експертне опитування щодо попиту, обсягів, структури, проблем і перешкод надання послуг консалтингу з питань зовнішньоекономічної діяльності) оцінювання;

- стратегічні підходи до посилення консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності шляхом обґрунтування мети, стратегічних пріоритетів і цільових орієнтирів, засобів забезпечення і контролю ефективності реалізації політики посилення консалтингового забезпечення в системі зовнішньоекономічної діяльності;

*набули подальшого розвитку:*

- сутнісні характеристики консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, визначені його місце і роль у системі суб'єктів здійснення і регулювання зовнішньоекономічної діяльності, з'ясовано

сукупність принципів консалтингу в цій системі та розкрито його нові функції: трансформаційну, збурюючу, протидії квазіконсалтингу, формування нових інститутів та інституцій;

- інституційний базис функціонування послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, що, на відміну від чинних підходів, спрямований на реалізацію синергічних переваг кооперативних відносин суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та ефективне функціонування таких підсистем, як розвиток підприємств консалтингу та зовнішньоекономічної сфери; координування їх діяльності; сприяння в комунікаціях та інтеграції у міжнародну економіку; забезпечення моніторингу розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності;

- організаційно-економічні засоби розвитку послуг консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності завдяки обґрунтуванню системи пріоритетів і засобів їх досягнення за напрямками: розвиток підприємств консалтингу; розширення доступу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до консалтингових послуг; посилення консалтингового забезпечення державної політики у сфері міжнародних економічних відносин; удосконалення організації діяльності вітчизняних фірм на міжнародному ринку консалтингових послуг; розвиток інституційного базису та інфраструктури консалтингу; узгодження інтересів держави, суб'єктів зовнішньоекономічних операцій та інституцій сфери консалтингу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Прикладні аспекти, спрямовані на збільшення обсягів діяльності, зокрема в зовнішньоекономічній сфері, та підвищення її економічної ефективності, використані ТзОВ «Агродерев» (довідка № 1 від 01.09.2015 р.). Обґрунтовані автором організаційно-економічні заходи удосконалення інституційного середовища надання консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності регіону використані у діяльності Департаменту економічного розвитку торгівлі та промисловості Львівської обласної державної адміністрації (довідка № 1-31-385 від 15.02.2016 р.).



Результати дослідження використовуються в навчальному процесі Львівського національного університету імені Івана Франка при викладанні дисциплін «Мікроекономіка», «Основи аудиту», «Економіка підприємства (довідка № 4233-Н від 21.09.2015).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї і положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертації та результати досліджень доповідались автором на таких конференціях та науково-практичних семінарах:

1. Міжнародній науковій студентсько-аспірантській конференції «Економіка України в умовах посилення глобалізаційних процесів: виклики і перспективи» (15-16 травня 2009 р., м. Львів). Тема доповіді: «Проблема дефініції поняття “консалтинг”».

2. Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми міжнародних відносин і зовнішньої політики країн світу» (13-14 жовтня 2011 р., м. Луцьк). Тема доповіді: «Пріоритети формування інституціонального базису консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності України».

3. II Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (15-16 травня 2011 р., м. Львів). Тема доповіді: «Роль консалтингового забезпечення у зміцненні конкурентоспроможності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності».

4. «Сучасні наукові дослідження у сфері економічної безпеки» (26 травня 2011 р., м. Львів). Тема доповіді: «Шляхи розвитку консалтингових послуг в системі зовнішньоекономічної безпеки України».

5. «Пріоритети підвищення ефективності транскордонного співробітництва та зміцнення конкурентоспроможності підприємництва західних регіонів України» (20 грудня 2010 р., м. Львів). Тема доповіді:

«Принципи консалтингу в системі заходів активізації зовнішньоекономічної підприємницької діяльності».

б. «Механізми та інструменти використання переваг інтеррегіонального та транскордонного співробітництва у підвищенні конкурентоспроможності західних регіонів України» (9 червня 2011 р., м. Львів). Тема доповіді: «Пріоритети розвитку консалтингових послуг в зовнішньоекономічній діяльності України».

**Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 9 наукових статей, з яких 9 – у фахових наукових виданнях загальним обсягом 3,23 д. а., з них особистий внесок дисертанта становить 3,04 д. а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація загальним обсягом 245 сторінок, у тому числі 186 сторінок основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 9 додатків обсягом 36 сторінок. Робота ілюстрована 24 рисунками і містить 11 таблиць.

# РОЗДІЛ І

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### **1.1. Методологічні основи становлення та розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності**

Зовнішньоекономічна діяльність як складова господарської діяльності є важливим чинником розвитку ринкових відносин і посилення відкритості економіки. Належним чином організована та ефективна зовнішньоекономічна діяльність значно розширює можливості та відкриває нові ринки збуту як для окремих суб'єктів господарської діяльності, так і для економіки загалом, дає змогу створити передумови для істотного зміцнення позицій держави в системі міжнародного поділу праці.

Як зазначає В. Сухарський, зовнішньоекономічною діяльністю є сукупність напрямів, форм і методів торговельно-економічної, науково-технічної співпраці, кредитних і валютно-фінансових відносин країни з іншими державами з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці [155, с. 5]. Зауважимо, що таке визначення є досить широким, оскільки враховує не тільки діяльність, а й різні види співпраці, у тому числі не лише економічного характеру. Проте зовнішньоекономічна діяльність може здійснюватися не лише з метою використання переваг міжнародного поділу праці, а взаємодія між різними державами здійснюється на рівні економічних агентів. Отже, визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності потребує уточнення.

І. Боднар в межах зовнішньоекономічної діяльності виокремлює міжнародну торгівлю товарами і послугами, міжнародний рух факторів виробництва (капіталу, робочої сили, технологій) і міжнародну торгівлю фінансовими інструментами (валютою, акціями, облігаціями, кредитами,

розрахунками), проте суб'єктів зовнішньоекономічних відносин не називає [14, с.13].

Додамо, що обидва підходи не уточнюють напряму та місця зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на це більш конкретним за суттю є визначення зовнішньоекономічної діяльності, наведене у вітчизняній нормативній базі. Згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», - це діяльність, вітчизняних та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що побудована на взаємовідносинах між ними та має місце як на території України, так і за її межами [3, с. 2]. Даний нормативно-правовий акт визначає суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності фізичних осіб (громадян України, інших держав і без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами і постійно проживають на території України); юридичних осіб (zareєстрованих і таких, що мають постійне місцезнаходження на території України); об'єднання фізичних, юридичних та фізичних і юридичних осіб; структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами, але мають постійне місцезнаходження на території України (філії, представництва); спільні підприємства та інших суб'єктів господарської діяльності, передбачених законами України.

Згідно з Господарським кодексом України органи державної влади та місцевого самоврядування не беруть участі у зовнішньоекономічній діяльності як суб'єкти господарювання, але як суб'єкт політики здійснюють регулювання стану розвитку ЗЕД та її консалтингового забезпечення, включно з забезпеченням вищої ефективності їх функціонування.

Останнім часом багато науковців-міжнародників зосередилися на вивченні проблем управління міжнародним бізнесом (який або ототожнюють із зовнішньоекономічною діяльністю або виокремлюють як її різновид), до якого переважно відносять сферу практичної реалізації міжнародних економічних відносин, здійснення глобальних виробничих, будівельних, торговельних, сервісних програм та іншої діяльності господарськими

суб'єктами двох або більше країн з метою взаємовигідної співпраці для отримання економічного прибутку та зміцнення позицій на ринку [187, с. 9]. Причому міжнародний бізнес відрізняється від внутрішнього використанням переваг країни (регіону) в міжнародному поділі праці, можливістю запровадження практики міждержавної взаємодії, вищим рівнем складності конкурентної боротьби завдяки участі у ній більшої кількості країн і суб'єктів конкуренції, впливу більшої кількості чинників (зокрема, ментальних) та ін.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність передбачає реалізацію товарів (робіт, послуг) на території іншої держави (в межах експортних операцій), придбання продукції (послуг) від іноземного контрагента (в межах імпорتنих операцій), а також співпрацю між іноземними партнерами на території України або поза її межами. Проте в економічній літературі можна віднайти й інші точки зору. Так, А. Фатенок-Ткачук зауважує «...Узагальнення наукових робіт зі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю дає змогу стверджувати, що існує певна невизначеність щодо поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Це зумовлено ототожненням в українському законодавстві зовнішньоекономічної діяльності зі здійсненням експортних та імпорتنих операцій» [166, с. 6]. Науковець доходить висновку: зовнішньоекономічну діяльність слід розглядати у двох аспектах – як економічне явище та як процес. Як явище вона є системою міжнародних економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарської діяльності різних країн світу внаслідок виробництва, обміну і споживання товарів, послуг та ідей за умов необмеженості потреб і ресурсів та на основі міжнародного поділу праці внаслідок виходу за межі національних господарств з метою максимізації прибутку. Як процес вона полягає у різних діях – від пошуку (зародження) підприємницької ідеї до її втілення в конкретний проект, який забезпечує виготовлення товарів, виконання роботи та надання послуг, конкурентоспроможних на міжнародних ринках.

Поділити зовнішньоекономічну діяльність на явище та процес досить

непросто, оскільки будь-яке явище є наслідком певних процесів, що передували його утворенню. Водночас як перевагу запропонованого підходу варто відзначити те, що у ньому згадується про обмін ідеями в межах зовнішньоекономічної діяльності, а це зумовлює потребу в консалтингових послугах. Крім того, виокремлення етапів процесу зовнішньоекономічної діяльності є одним із елементів формування методологічних основ дослідження консалтингу в аналізованій сфері.

Дискусійним є також визначення мети зовнішньоекономічної діяльності, якою здебільшого вважають отримання прибутку або забезпечення стабільного курсу акцій. Так, Л. Гонтаржевська, формулюючи визначення зовнішньоекономічної діяльності підприємств туризму, розглядає її як надання послуг і продаж товарів іноземним покупцям у країні базування та вітчизняним покупцям за кордоном з метою задоволення їхніх потреб і отримання прибутку [37, с. 7]. Однак зовнішньоекономічна діяльність може й не мати на меті отримання прибутку. Це можуть бути або інші підприємницькі цілі – збільшення обсягів діяльності (з меншим рівнем та обсягом прибутку), мінімізація витрат, або некомерційна діяльність державних чи громадських неприбуткових організацій, заходи в межах соціальної відповідальності підприємництва тощо.

Крім того, у збільшенні обсягів та підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності зацікавлені не тільки суб'єкти господарювання, а й держава, оскільки, як зазначає Н. Іксарова, ефективна структура зовнішньоекономічної діяльності послугами покликана забезпечувати розширений ринковий простір для реструктуризації галузей національного господарства, стабільні валютні надходження, повноцінну інтеграцію економіки країни у світове господарство на основі використання інноваційно-технологічних переваг; натомість неповноцінна та нерациональна за структурою модель участі країни у міжнародній торгівлі послугами посилює загрози економічній безпеці та обмежує можливості реалізації національних економічних інтересів [72, с. 7]. Цей аспект

аналізованої проблеми тісно корелює зі становленням і розвитком послуг консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності. Спираючись на узагальнення теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності, маємо підстави стверджувати, що консалтингові послуги в сфері зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати у двох аспектах: 1) як послугу, яка надається в межах зовнішньоекономічних операцій; 2) як важливий елемент сукупності заходів із управління зовнішньоекономічною діяльністю. Отже, консалтинг виступає як об'єкт купівлі/продажу або як інструмент забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Подальше вивчення теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта консалтингу зумовлює необхідність висвітлення ще одного аспекту аналізованої проблеми: з метою розвитку та активізації зовнішньоекономічної діяльності, належного управління нею на макроекономічному рівні необхідно створити повноцінну систему зовнішньоекономічної діяльності. «Глобалізація, загострення конкуренції, динамічні зміни ринкового середовища зумовлюють необхідність застосування системного підходу до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності», – зауважує А. Фатенок-Ткачук [166, с. 7] та додає, що його сутність полягає в поєднанні процесів створення і просування продукції, оптимізації фінансових і логістичних потоків, оцінюванні ризиків у межах корпоративної стратегії суб'єктів господарювання. Справді, кожен суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності повинен використовувати комплексний та системний підхід до управління розвитком власної зовнішньоекономічної діяльності. Але критична зміна стану справ в аналізованій сфері залежить від більшої кількості макроекономічних параметрів. Оскільки одним із них є консалтингове забезпечення, то варто показати місце і роль консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності як сукупності взаємопов'язаних суб'єктів та їх інтересів як елементів цієї системи (рис. 1.1).

Якщо розглядати становлення консалтингу в межах системи суб'єктів

зовнішньоекономічної діяльності, то його роль і завдання значно ширші, ніж консалтинг, який згідно з традиційним підходом розглядають лише як консультування суб'єктів із питань управління окремими аспектами зовнішньоекономічної діяльності.

Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності стосуються обсягів та частки наданих консалтингових послуг у межах зовнішньоекономічної діяльності, а також надання учасникам зовнішньоекономічної діяльності, включаючи підприємницькі та громадські об'єднання, окремих суб'єктів господарської діяльності, суспільних груп, окремих осіб та ін., повного комплексу консультаційних послуг як економічного, так і іншого характеру (інформаційні, наукові, соціологічні, культурні, ментальні, з питань інфраструктури, працевлаштування, інституційні тощо). Додамо, що викладене слугує істотним доповненням методичного забезпечення оцінки обсягів та ефективності консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Кожна держава зацікавлена в поглибленні та збільшенні обсягів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки це сприяє вирішенню багатьох важливих завдань соціально-економічного розвитку, зокрема збільшення обсягів ВВП, посилення конкурентоспроможності економіки та зміцнення позицій у міжнародному поділі праці, поліпшення платіжного балансу країни, зміцнення національної валюти.

Проте не треба забувати, що виконати ці завдання можна за умови раціонального та збалансованого розвитку зовнішньоекономічної діяльності (йдеться про перевищення обсягів експорту над імпортом, раціональні структури як експорту (переважання реалізації кінцевої продукції та послуг), так і імпорту (переважання імпорту сучасних технологій, інновацій та виробничих запасів), ефективну монетарну, грошово-кредитну, митну, бюджетну політику держави та ін.).





**Рис. 1.1. Місце і завдання послуг консалтингу в системі суб'єктів та об'єктів зовнішньоекономічної діяльності (авторська розробка)**

Зовнішньоекономічна діяльність характеризується вищим рівнем складності порівняно з операціями на внутрішньому ринку, тому її активізація є більш складним завданням державної політики, а отже, потребує повноцінного консалтингового забезпечення. Роль консалтингу в реалізації інтересів держави полягає у пошуку та обґрунтуванні шляхів удосконалення державної політики, законодавства з метою стимулювання зовнішніх інвестицій, експорту товарів і послуг, удосконалення структури імпорту.

Територіальні громади та їх об'єднання зацікавлені в збільшенні обсягів майна громади, його збереженні та раціональному використанні. Відповідно, для територіальних громад доцільно стимулювати зовнішньоекономічну діяльність у межах локальної міжнародної співпраці. Тому завданням консалтингу є надання територіальним громадам, а також іншим зацікавленим суб'єктам консультацій із активізації транскордонної та інтеррегіональної співпраці, підвищення інвестиційної привабливості регіону, а також розвитку пріоритетних (конкурентоспроможних на зовнішніх ринках) видів діяльності.

Оскільки провадити зовнішньоекономічну діяльність окремим економічним агентам нелегко, вони часто використовують для цього переваги і можливості участі в асоціативних підприємницьких організаціях та об'єднаннях. Належний розвиток даної складової інституційної інфраструктури як підприємницької, так і зовнішньоекономічної діяльності сприяє вдосконаленню галузевої структури економіки, поліпшенню якості товарів (послуг) та інноваційного складника галузевої конкурентоспроможності, розвитку міжнародних кластерних утворень. Проте важливою є роль у цьому консалтингу, зокрема для збільшення частки консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності через консультування асоціативних підприємницьких структур з питань перспективних ринків, ринкової кон'юнктури, створення і розвитку кластерних утворень, управлінського, інвестиційного та маркетингового

консалтингу.

Чи не найбільше консалтингових послуг потребують суб'єкти господарської діяльності, які провадять чи планують провадити зовнішньоекономічну діяльність. Так, для збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності, сприяння виходу її суб'єктів на зовнішні ринки, поліпшення якості товарів (послуг), започаткування міжнародної співпраці, спрямованої на розвиток сировинної та техніко-технологічної бази виробництва і зміцнення конкурентоспроможності, необхідні послуги консалтингу з питань підвищення ефективності в управлінській, маркетинговій, інформаційно-технологічній, юридичній та безпековій сферах, а також надання послуг із управління якістю та інжинірингу.

Роль консалтингу важлива й у процесах поживлення зовнішньоекономічної діяльності окремих осіб і громадських об'єднань, що забезпечується збільшенням обсягів навчань та консалтингу в сфері розвитку суспільної співпраці, працевлаштування, господарської діяльності, а також консалтинговому супроводі рішень громадських об'єднань та окремих осіб у сферах їх зацікавлення.

Окремим аспектом дослідження зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта консалтингу є характеристика її видів (рис. 1.2). Так, зовнішньоекономічну діяльність різних форм, об'єктів і видів провадять окремі особи, суб'єкти господарської діяльності та їх об'єднання. Управляють процесами розвитку міжнародної, транскордонної, інтеррегіональної співпраці та інших типів зовнішньоекономічної співпраці органи влади різних рівнів. Легкість та ефективність виходу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на зовнішні ринки значною мірою залежить від рівня розвитку інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності.



**Рис. 1.2. Типологізація видів зовнішньоекономічної діяльності (авторська розробка)**

Відповідно до диференціації видів зовнішньоекономічної діяльності змінюються й характеристики консалтингового забезпечення. Закономірно, що різними є предмети консалтингових послуг для суб'єктів підприємництва

та представників влади, різняться і потреби в послугах консалтингу залежно від технологічного етапу процесу зовнішньоекономічної діяльності та його характеристик (табл. 1.1). Так, суб'єкти господарської діяльності чи, можливо, їх об'єднання реалізують конкретні підприємницькі проекти в межах зовнішньоекономічної діяльності, а отже, потребують консультування з питань використання переваг і можливостей суб'єктів інфраструктури, супроводження на всіх технологічних етапах процесу зовнішньоекономічної діяльності (від пошуку підприємницької ідеї до завершення реалізації підприємницького проекту).

Для уможливлення ефективної співпраці та координації діяльності в межах взаємодії «суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності – суб'єкт її інституційної інфраструктури» консалтинговим організаціям необхідно сформувати продукт, який містить повноцінну інформацію про обсяги, напрями та форми допомоги суб'єктам господарської діяльності, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. Результатом його придбання та використання суб'єктами інституційної інфраструктури стане надання таких більш доступних і необхідних послуг для учасників зовнішньоекономічної діяльності, як страхування, облік та аудит, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічних операцій, захист їх інтересів і прав. Органи державного управління визначають нормативно-правове регламентування зовнішньоекономічної діяльності, запровадження ліцензування, спеціальних режимів, обмеження обсягів діяльності, укладання міжнародних договорів, встановлення державного замовлення координує уряд.

Діяльність таких важливих суб'єктів системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, як Національний банк, міністерства економіки та фінансів, державної фіскальної та митної служби, антимонопольного комітету, можна істотно поліпшити внаслідок їх тіснішої співпраці з мережею підприємств консалтингу.

Таблиця 1.1

**Особливості послуг консалтингу за видами та суб'єктами регулювання та здійснення зовнішньоекономічної діяльності (укладено автором)**

Суб'єкти регулювання ЗЕД	Повноваження суб'єктів регулювання ЗЕД	Особливості консалтингового забезпечення, спрямованого на зміцнення позиції національної економіки в світогосподарській системі
Парламент	Нормативно-правове регламентування ЗЕД та його напрямів; запровадження спеціальних режимів ЗЕД, обмеження її обсягів, ліцензування	Узагальнення та імплементація світового досвіду формування ефективного та повноцінного інституційного середовища ЗЕД; обґрунтування пріоритетів (у контексті зміцнення конкурентоспроможності економіки, збалансованого соціально-економічного розвитку держави та регіонів) активізації та стримування в межах ЗЕД окремих видів економічної діяльності і секторів промисловості, окремих товарів (послуг); надання рекомендацій із пошуків співпраці держави з міжнародними економічними організаціями та об'єднаннями
Уряд	Координація інституціонального забезпечення ЗЕД; укладання міжнародних договорів; встановлення державного замовлення	Пошук раціональних засобів стимулювання ЗЕД із використанням курсової та валютної політики, організаційного та фінансово-кредитного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних учасників ЗЕД, мінімізації трансакційних витрат, часу адміністрування, проходження митних процедур; покращення якості послуг суб'єктам ЗЕД
Національний банк	Регулювання курсу національної валюти; забезпечення розрахунків; фінансово-кредитне сприяння ЗЕД	Оцінка рівня конкурентної відкритості, проявів порушень законодавства та прав власності на ринку ЗЕД; обґрунтування рекомендацій (у т. ч. на основі вивчення міжнародного досвіду) з удосконалення конкурентного законодавства
Міністерства економіки та фінансів	Узгодження дій суб'єктів ЗЕД	Надання консультацій у сфері здійснення інноваційної діяльності, мінімізації трансакційних витрат, екології, безпечного здійснення господарської діяльності
Державна фіскальна та митна служби	Контроль за дотриманням законодавства	Консалтингове забезпечення щодо обсягів, напрямів і форм допомоги суб'єктам господарської діяльності, які провадять ЗЕД
Антимонопольний комітет	Контроль за дотриманням суб'єктами ЗЕД законодавства про захист економічної конкуренції	Консалтинговий супровід господарських суб'єктів на всіх технологічних етапах ЗЕД (від пошуку підприємницької ідеї до завершення реалізації підприємницького проекту)
Територіальні громади та їх об'єднання (безпосередньо та через органи місцевого самоврядування)	Створення і розвиток інфраструктури ЗЕД на регіональному та місцевому рівні	Реалізація конкретних підприємницьких проектів у межах ЗЕД
Суб'єкти інституційної інфраструктури ЗЕД	Страховання, облік та аудит, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічних операцій; захист інтересів і прав учасників ЗЕД	
Суб'єкти господарської діяльності та їх об'єднання	Реалізація конкретних підприємницьких проектів у межах ЗЕД	

Перелічені інституції певною мірою обмежені в організаційному та

фінансовому забезпеченні заходів, спрямованих на ґрунтовне вивчення міжнародних ринків, сучасного стану справ у межах зовнішньоекономічної діяльності, особливостей політики регулювання зовнішньоекономічної діяльності аналогічними державними інституціями в інших країнах тощо. За даних умов ці державні структури змушені вдаватися до практики консалтингового аутсорсингу, спрямованого передусім на отримання послуг із таких питань, як пошук раціональних засобів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності з використанням валютної політики, організаційне та фінансово-кредитне забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних учасників зовнішньоекономічної діяльності, оцінка рівня конкурентної відкритості, проявів порушень законодавства, у т. ч. прав власності, обґрунтування рекомендацій (у т. ч. на основі вивчення міжнародного досвіду) з удосконалення законодавства, від якого залежать параметри конкурентного середовища.

Не менш важливим є аспект підвищення ефективності політики регулювання (стимулювання) зовнішньоекономічної діяльності й для територіальних громад та їх об'єднань, зокрема для обласних та районних державних адміністрацій. Щоб удосконалити місцеву інфраструктуру зовнішньоекономічної діяльності, вони потребують для цього послуг консалтингу, передусім за такими напрямками: вивчення особливостей географічного розміщення та соціально-економічного розвитку регіонів і надання консультацій із удосконалення інституційного середовища, сприятливого для зовнішньоекономічної діяльності, ефективних механізмів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних учасників.

З урахуванням двоїстого характеру консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності (як інструмента мінімізації трансакційних витрат зовнішньоекономічних операцій та як елемента в системі управління і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності) для забезпечення його ефективності в процесах управління

зовнішньоекономічною діяльністю треба чітко окреслити його принципи, як зовнішні, так і внутрішні. До зовнішніх віднесемо принципи, яких необхідно дотримуватися суб'єктам регулювання зовнішньоекономічної діяльності; до внутрішніх – підприємствам консалтингу, що здійснюють зовнішньоекономічні операції.

Серед зовнішніх принципів варто виокремити «принцип визнання і державного сприяння широкому використанню консалтингу (як складової технологічного процесу) в системі зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях». Ідеться про те, що консалтинг заміщає певну сукупність заходів, які входять до технологічного процесу зовнішньоекономічної діяльності: збір інформації та її узагальнення, дослідження кон'юнктури ринків та їх інфраструктури, опрацювання інформації щодо особливостей інституційного забезпечення певного виду економічної діяльності в окремій країні, пошук ефективних рішень із управління товарорухом та фінансовими ресурсами, проходження всіх стадій життєвого циклу товару (послуги) чи підприємницького проекту тощо. Відповідно, учасники зовнішньоекономічної діяльності, які скористалися такими послугами, отримують можливість підвищити її ефективність, а також знизити рівень трансакційних витрат. Тому важливо, щоб органи державного управління створили умови, сприятливі для широкого використання послуг консалтингу всіма учасниками зовнішньоекономічних відносин.

До зовнішніх принципів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності доцільно також включити «принцип прогнозованості зміни кон'юнктури міжнародного ринку та інституційних умов міжнародної економічної діяльності». Виконати це завдання якнайкраще можуть лише консалтингові підприємства, тому використання їх потенціалу в цьому напрямі має стати не тільки принципом, а й конкретним напрямом політики розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Важливою є також роль гарантування «системності і повноцінності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності». Органи



регулювання зовнішньоекономічної діяльності повинні популяризувати консалтинг серед усіх її учасників на всіх її рівнях. Сприятиме цьому й поліпшення якості менеджменту підприємств, що провадять діяльність у сфері консалтингу. Отримані ними офіційні документи про відповідність їхніх послуг світовим стандартам якості засвідчуватимуть їхню спроможність консультувати тих суб'єктів, які провадять діяльність безпосередньо на міжнародних ринках, а отже, й поліпшення консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності загалом.

Вартість консалтингових послуг інколи є достатньо високою, через що не всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності можуть ними скористатися. Крім того, варто брати до уваги особливість сфери консалтингу: отримувач послуги може оцінити її ефективність не відразу, а через певний час, що актуалізує питання довіри до компетенції підприємства – надавача консалтингових послуг, а також визначення їх ринкової вартості. Вирішенню багатьох проблем у цій сфері сприятиме дотримання такого принципу консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, як «сприяння розвитку системи некомерційних консалтингових експертів та аудиторів». Подібна практика є звичною для багатьох розвинених країн світу, де застосовуються механізми публічно-приватного партнерства, а також практика функціонування незалежних експертів, аудиторів.

Ще одним важливим зовнішнім принципом консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є «оцінка ефективності консалтингу». Суб'єкти, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність, повинні виробити методичні рекомендації та започаткувати практику постійного (періодичного) моніторингу ефективності використання консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, що дасть змогу оцінювати рівень і повноту використання консалтингових послуг, ефективність (з точки зору всіх суб'єктів системи зовнішньоекономічної діяльності) діяльності підприємств консалтингу, справедливість вартості їхніх послуг.

До внутрішніх принципів консалтингу, які сприятимуть підвищенню

ефективності діяльності підприємств, що надають консалтингові послуги, збільшенню як обсягів, так і частки консалтингових послуг у загальному обсязі зовнішньоекономічної діяльності, віднесемо принципи цілепокладання, системності, безперервності, збалансованості, науковості, гнучкості.

Дотримання цих принципів дасть змогу досягти вищого рівня системності роботи з консалтингового забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Водночас під час реалізації політики посилення консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності слід дотримуватися й інших принципів, характерних як для реалізації ефективної державної політики загалом, так і для забезпечення її соціально-економічного розвитку зокрема. Це передусім принципи історизму, єдності, комплексності, природногосподарської збалансованості та оптимальності, пріоритетності, варіативності, узгодженості інтересів усіх учасників зовнішньоекономічної діяльності на основі єдиної системи стимулів і відповідальності, пропорційності забезпечення фінансовими ресурсами.

У плані аналізу методологічних основ становлення та розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності доцільно надати характеристику головним етапам еволюції розвитку консалтингових послуг (на прикладі України). Так, консалтинг, зокрема у зовнішньоекономічній діяльності, увійшов в активну фазу розвитку за умов глобалізації світової економіки та зростання значущості інформаційних знань як фактора виробництва. Вищий рівень невизначеності зовнішньої порівняно з внутріекономічною діяльністю зумовлює більшу потребу в її консалтинговому забезпеченні. Тому в більшості економічно розвинених країн світу ця сфера характеризується високим рівнем розвитку, про що свідчать велика кількість підприємств консалтингу та широкий діапазон їх послуг, значна клієнтська база, вагома частка консалтингових послуг у ВВП, а також у зовнішньоекономічній діяльності. За умов командно-адміністративної системи господарювання послуги консалтингу були менш

потрібними, а їх активізація зі зміною системи державного управління та переходом до ринкової економіки може бути недостатньо швидкою, раціональною, керованою та адекватною змінам багатьох суспільно-політичних і макроекономічних параметрів. Тому на посттрансформаційному етапі розвитку економіки актуалізується проблема ідентифікації недоліків консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності та його інституціонального базису.

Додамо, що для сучасного етапу розвитку економіки характерними є соціально-економічна нестабільність, ознаки кризи в багатьох сферах економіки і суспільного життя, наявність системних як внутрішніх ризиків, так і зовнішніх викликів, що істотно гальмують розвиток сфери консалтингу загалом і системи зовнішньоекономічної діяльності зокрема.

Теоретичне осмислення окресленої проблеми передбачає аналіз еволюції розвитку консалтингу, її основних етапів. У процесі розвитку консалтингу вітчизняні дослідники, як правило, виокремлюють шість етапів [120]. Перший стосувався дорадянського періоду. Так, на Галичині, зокрема у місті Львові, ще у XVII-XIX ст. зародилась основа європейського центру торгової діяльності та ведення бізнесу. Можна назвати Святоюрські ярмарки, згадка про які датується 1659 р., Галицькі контракти – друга половина XVIII століття, Східні торги у 1890-х рр. тощо. На найбільші львівські ярмарки з'їжджалися найбагатші німецькі, угорські, вірменські, турецькі та татарські купці та їх діяльність в тій чи іншій мірі потребувала окремих послуг супроводу бізнесу, у т. ч. послуг поінформування.

Про активний розвиток бізнесу та відповідно його управлінського консультування згадується у дослідженнях Б. Туган-Барановського, С. Злупка та інших вітчизняних науковців [162]. Зокрема, слід відзначити розвиток цехової організації праці в Україні-Русі, зокрема у Львові, Луцьку, Ковелі, Кам'янці, Володимирі, Холмі, Красноставі, Тернополі та інших містах, про яку згадувалося ще у IV ст. у літописах дружин ремісників, що мали своїх старшин. Найвідомішими були цехи столярів і золотників у

Львові, що мали добру репутацію в Європі. Цехи об'єднували майстрів одного фаху, що працювали з товаришами (підмайстрами) й учнями у власному підприємстві з відносно простою технікою.

Про послуги управлінського консультування йшлося у часи створення на теренах Західної України кас взаємодопомоги (громадських кредитних установ, що створювалися на добровільних засадах і акумулювали кошти громадян для надання їм матеріальної допомоги), перших в Європі торгово-промислових палат, розвитку кооперативного руху, теорію і практику якого прискіпливо вивчав Б. Туган-Барановський.

У низці робіт С. Злупка український кооперативний рух відображений у контексті світової економічної думки. Дослідник зафіксував багато історичних подій, фактів та явищ кооперативного життя, подав численні ілюстрації, схеми, діаграми, де згадувалося й про консультаційну підтримку організаційно-технічної роботи Ревізійного союзу українських кооперативів, «Центросоюзу», «Маслосоюзу», «Центробанку», в роботі яких була розвинута система «Свій до свого по своє», що потребувала відповідного консалтингового супроводу

Другий період – радянський – тривав до 1990 р. Консалтингова діяльність зародилася в Україні в середині 20-х років ХХ століття, що було пов'язане з концепцією наукової організації праці, яку пропонував Інститут техніки управління. Проте з утвердженням адміністративно-директивного стилю управління, тотальної монополізації виробництва й усуненням із внутрішнього ринку конкуренції про консалтингову діяльність забули, було створено багато взаємозалежних і безпосередньо пов'язаних з виробничими процесами науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних служб, які знижували потребу залучення зовнішньої допомоги.

Відновилася консалтингова діяльність наприкінці 60-х – на початку 70-х років. Нові консалтингові фірми з'явилися на базі університетів та інститутів підвищення кваліфікації, пізніше консультуванням почали займатися держрозрахункові науково-дослідні й проектно-конструкторські

організації [160]. Центром формування управлінського консультування в Радянському Союзі стала Естонія, яка запозичила досвід подібної діяльності у Фінляндії.

Консалтингова діяльність розвивалась і в інших державах так званого соціалістичного табору. Перші спеціалізовані консалтингові фірми у формі малих підприємств з'явилися в Угорській Народній Республіці на початку 70-х років. Досить динамічно розвивався консалтинг у Болгарії, де проблеми управлінського консультування розроблялися ще з середини 60-х років, а в 1968 р. при Центрі з удосконалення керівних кадрів було створене спеціальне бюро «Вивчення і консультації», методичну допомогу якому надала Міжнародна організація праці. В 1979 р. у Болгарії була затверджена постанова Ради Міністрів «Про прийняття правил залучення консультантів і позаштатних працівників у галузі науково-технічного прогресу». Ці правила стали першим у соціалістичних державах нормативним документом, що регламентував консалтингову діяльність. У Польщі консалтингова діяльність поживилася після 1982 р., тоді з'явилися нові організаційні форми консалтингу: спеціалізовані державні фірми, кооперативні й приватні установи. У Чехословацькій Соціалістичній Республіці поряд із консультаційними групами, що функціонували в складі дослідних та інших організацій, діяли самостійні інституції (Інститут управлінського консультування при Чеському комітеті з наукового управління).

У 80-х роках ХХ ст. почали відроджуватися служби наукової організації праці, яким, щоправда, були властиві значна предметність, емпіризм й ідеологічна зорієнтованість. Поживилася консалтингова діяльність наприкінці 80-х років, із появою кооперативів. Саме в цей час молоді освічені власники кооперативів почали виявляти інтерес до допомоги з боку науки. Перші консалтингові послуги кооперативам надавали викладачі й наукові працівники вищих навчальних закладів, які, хоч не мали досвіду практичної діяльності в цій сфері, проте були ознайомлені з практикою менеджменту і ринковою економікою завдяки зарубіжній економічній

літературі. В цей час сформувалися перші уявлення про ринок послуг, їх доцільність і ціноутворення, можливості оплати праці консультантів. Зміни відбулися і в розумінні консалтингу іншими суб'єктами економіки, його почали сприймати як вид підприємницької діяльності.

Попри численні негативні умови та чинники, за командно-адміністративної системи господарювання в Україні все ж було накопичено певний досвід проведення науково-дослідних робіт із економічної й управлінської тематики, пов'язаних з ідеологічно значущим на той час напрямом «удосконалення управління підприємством».

Третій етап розвитку консалтингу окреслюють 1990-1995 рр. та характеризують як пострадянський період. Він супроводжується виходом на вітчизняний ринок консалтингових послуг потужних іноземних консалтингових компаній (PriceWaterhouse Coopers, Deloitte & Touche, Coopers & Lybrand, Ernst & Young, KPMG, Baker & McKenzie, Barents Group, LLC, Arthur Andersen, Roland Berger & Partners, Dr. Wisselhuber & Partners та ін.). Проте початково перераховані підприємства не мали на меті завоювання нових ринків і пошук нових замовників, вони радше супроводжували власних іноземних клієнтів, що розширювали бізнес в Україні.

У цей же період актуалізувалася реалізація проектів технічної та фінансової допомоги (USAID, TACIS, Know-how та ін.) міжнародних донорських організацій, що забезпечило функціонування значної кількості (майже 80%) іноземних консалтингових компаній [109], проте, разом із процесами масової приватизації, стало поштовхом до створення вітчизняних консалтингових компаній.

У 1993 р. з ініціативи Фонду держмайна України була створена Всеукраїнська асоціація консультантів «Укрконсалтинг», яка об'єднала більше 140 членів – юридичних осіб. Головною метою організації стало об'єднання консультантів-посередників для забезпечення процесу приватизації. В 1994 р. майже весь український ринок консалтингу належав іноземним компаніям, а вітчизняні – лише долучалися до реалізації їхніх

проектів, дотримуючись вимоги асоціації «Укрконсалтинг» про обов'язкове залучення українських консалтингових фірм під час роботи в Україні іноземних компаній над урядовими проектами. В межах цього етапу лише близько 40% ринку займали консультаційні послуги з маркетингу; оцінки ризику; розміщення, продажу та оцінки цінних паперів; питань оподаткування; зовнішньоекономічної діяльності.

Четвертий етап розвитку консалтингу в Україні – 1995-2000 рр. – визначають як початок становлення професійного вітчизняного консалтингу. Приватизаційні процеси, відкриття нових підприємств, розвиток різних форм бізнесу спричинили потребу в консалтингових послугах. Крім того, постала необхідність посилення спеціалізації консультаційних послуг, серед яких найбільш популярними були юридичні, зі створення суб'єкта господарської діяльності, вирішення правових питань, ведення обліку, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, акціонування підприємств, реорганізації технологічного процесу, оцінки нерухомості та аудиту. Розвиваються й асоціативні консалтингові утворення: 1998 р. зареєстровано Українську асоціацію менеджмент-консультантів із пріоритетним завданням встановлення стандартів консалтингових послуг і забезпечення їх високої якості [145, с. 4-11]. Однак на цьому етапі кількісні характеристики розвитку сфери консалтингу не переросли в якісні; більшість підприємств спеціалізувалося на вузькій (неуправлінській) предметній сфері. Незначним залишався й попит на консалтингові послуги безпосередньо управлінського характеру.

П'ятий етап розвитку вітчизняного консалтингу – 2000-2010 рр. – характеризується більш якісними змінами, посиленням сегментації ринку, поліпшенням ставлення клієнтів до послуг консалтингу, зростанням економіки та об'єктивної необхідності консультацій із контролю та управління. Водночас посилювався вплив чинників, несприятливих для розвитку консалтингу. В структурі послуг на цьому етапі найбільш динамічно збільшувалися частки тих, що були пов'язані з інтервенцією

інформаційних технологій та автоматизацією бізнес-процесів управління підприємством, консалтингом у сфері реалізації інтернет-проектів, добору персоналу, бізнес-планування, інвестування [75, с .4-8]. Крім того, цей етап став періодом інтеграції вітчизняних консалтингових послуг у глобальний ринок консалтингу. Протягом даного періоду спостерігається значне розширення ринку завдяки певній стабілізації політико-економічної ситуації, а також збільшення внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

Шостий етап розвитку консалтингу розпочався в 2010 році й тривав до 2014-го. Характерним для цього етапу було співіснування в сфері консалтингу формальних та неформальних інститутів.

Результати аналізу еволюції розвитку сфери консалтингових послуг узагальнені у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Результати вивчення еволюції розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні (узагальнено автором на підставі вивчення джерел [7; 27; 29; 49; 81; 117; 118; 160])**

Етап	Загальна характеристика	Особливості розвитку консалтингу в системі ЗЕД
Перший – XIV-XIX ст.	Перші ділові та інформаційні послуги надаються торговцям	За рахунок послуг консалтингу організовувалися торговельні ярмарки, забезпечувалися їх висока активність та поінформування щодо попиту і пропозиції товарів (послуг)
Другий – радянський (20-90-ті роки XX ст.)	Послуги консалтингу заміщають діяльністю науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних служб	Держава використовує результати роботи підпорядкованих їй науково-дослідних і проектно-конструкторських бюро для покращення товарів і характеристик їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
Третій – пострадянський (1991-1995)	На вітчизняний ринок виходять потужні міжнародні консалтингові організації	Зарубіжні консультанти надають консалтингові послуги з управління діяльністю закордонних підприємств на українському ринку
Четвертий – (1996 -2000)	Значний кількісний розвиток сфери консалтингу, створюються вітчизняні професійні консалтингові організації та їх асоціативні утворення; поглиблюється спеціалізація послуг	Вітчизняні консалтингові організації реалізують перші проекти у сфері ЗЕД



П'ятий – (2001-2009)	Якісний розвиток сфери консалтингу та істотне зростання попиту на управлінські послуги. Посилення інтеграції вітчизняної сфери консалтингу в глобальний ринок завдяки певній стабілізації політичної ситуації.	Збільшення частки консалтингових послуг у структурі ЗЕД
Шостий – (2010-2014)	Співіснування інституційних середовищ на основі формальних і неформальних інститутів	
Сьомий – трансформаційний (з 2015 р. дотепер)	Існування системної кризи, в основі якої слабкість офіційних інститутів. Ускладнення діяльності та розвитку вітчизняних консалтингових організацій через недостатність для цього інституційного та фінансового забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності, неможливість застосування довгострокового планування, висока вартість інвестиційного ресурсу	Поліпшення перспектив розвитку консалтингу внаслідок глобалізаційних тенденцій, розширення участі держави в міжнародному поділі праці, активізації євроінтеграційних прагнень та ЗЕД її суб'єктів

Попри окремі позитивні тенденції на сучасному трансформаційному етапі розвитку економіки сфера консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності зазнає негативного впливу багатьох чинників.

Йдеться про високий рівень конкуренції на ринку та недостатність фінансових ресурсів, низький рівень ділової культури суб'єктів підприємництва стосовно залучення управлінських консультантів, брак кваліфікації вітчизняних спеціалістів – консультантів, високу вартість консалтингових послуг та ін. Проте ефективні та виважені рішення, спрямовані на усунення перешкод розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, можуть бути ухвалені на різних рівнях ієрархії управління лише за умови усвідомлення всієї сукупності факторів негативного впливу на ці процеси, а також типологізацію сутнісних характеристик, особливостей і об'єктів консалтингу в ЗЕД.

## **1.2. Типологізація сутнісних характеристик, особливостей та об'єктів консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності**

Перш ніж визначити перелік об'єктів і процесів консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, зауважимо, що характерною тенденцією розвитку світового господарства є глобалізація. Активні зміни в економіці й суспільному житті, зумовлені процесами глобалізації, примусили науковців визнати настання нового етапу в розвитку людства, а саме: етапу «інформаційного суспільства». Ю. Хаяші, який запровадив цей термін у науковий обіг, головною характеристикою такого суспільства назвав процес комп'ютеризації, покликаний відкрити людям доступ до надійних джерел інформації, звільнити їх від рутинної роботи та забезпечити автоматизацію виробництва, створення більш «інформаційно місткого» продукту, з більшою часткою інновацій, дизайну і маркетингу у його вартості [6].

Дещо пізніше в науковій літературі відбулася конвергенція понять «інформаційне суспільство» й «постіндустріальне суспільство», при цьому наголошувалося на головних факторах, що спричинили перехід до інформаційного суспільства, а також на наслідках цього переходу для розвитку економіки окремих держав, передусім структурних змінах і характеристиках. Так, А. Норман ставить знак рівності між інформаційним суспільством і процесом поширення інформаційних технологій. М. Коннорз пов'язує інформаційне суспільство не із змінами в технологіях, а з переходом до суспільства, що базується на постматеріальному, інформаційному багатстві. Він не вважає інформаційне суспільство характеристикою сучасного життя, а радше характеристикою «вищого суспільства» [163]. В середині 90-х років Л. Грофф обґрунтувала концепцію, яка базувалася на роботах футурологів (А. Тоффлер, Д. Бел, Дж. Несбіт) і виокремила в розвитку людства три етапи: аграрний, індустріальний та інформаційний. Особливістю інформаційного етапу є якісно нова роль інформації у суспільстві й відносні переваги тих, хто володіє потрібною інформацією, засобами її обробки та якнайшвидшого передання, тобто інформація навіть стає основою економічної влади (у т. ч. конкурентної переваги) в суспільстві.

У. Мартін характеризує інформаційне суспільство як єдине ціле, що

включає різноманітні елементи, починаючи з інформаційних систем і завершуючи економічними, політичними й соціальними питаннями. Інформаційним науковець вважає суспільство, де якість життя, як і перспективи соціальних змін й економічного розвитку, дедалі більше залежать від інформації та способів її використання. В такому суспільстві життєвий рівень, структура праці й відпочинку, система освіти і ринок значною мірою залежать від прогресу в інформації і знаннях, що є очевидним, враховуючи збільшення кількості інформаційно насичених продуктів і послуг, котрі передаються через широкий набір способів, багато з яких є електронними [163].

О. Скакун визначає інформаційне суспільство як постіндустріальне з розвиненим інформаційним виробництвом і високим рівнем інформаційної культури, в якому ефективність діяльності людей забезпечується розмаїттям послуг, базованих на інтелектуальних інформаційних технологіях і технологіях зв'язку [152, с. 328]. Розвиток як учень, так і практичних аспектів інформаційного суспільства привів до усвідомлення тих тенденцій, які дають підстави твердити про особливу роль інформації в сучасному суспільстві. Йдеться про перетворення знання у важливий фактор виробництва нарівні з природними ресурсами, працею і капіталом, збільшення частки сфери послуг і зростання обсягу «інформаційно містких» послуг у бізнесі, зростання значення людського капіталу й інвестицій у сферу освіти й підготовки кадрів, розвиток і широкомасштабне використання нових інформаційно-комунікаційних технологій, перетворення інновацій на головне джерело економічного розвитку і конкурентоспроможності підприємств, регіонів й національних економік, усвідомлення в політичних й економічних колах важливості знань для економічного зростання й конкурентоспроможності.

Отже, маємо підстави стверджувати, що процеси глобалізації світової економіки, розвитку інформаційного суспільства та збільшення попиту на консалтингові послуги в межах зовнішньоекономічної діяльності є

об'єктивно зумовленими. Адже беззаперечним є факт збільшення за останні десятиліття інформаційного сектору економіки, в якому визначальна роль належить інформації консультативного характеру, а попит на інформаційні продукти постійно зростає. На цьому наголошують й В. Геєць та А. Гальчинський [34, с. 134], стверджуючи, що за умов поглиблення європейської інтеграції країни зростає роль якості обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, зокрема інформаційного та консалтингового, відбувається уніфікація середовища, що позитивно позначається на розвитку консалтингу. С. Семів доводить: удосконалення послуг консалтингу експортерів та імпортерів на основі використання позитивного зарубіжного досвіду є одним із чинників активізації зовнішньоторговельних відносин держави [150, с. 6]. І. Боднар особливу увагу приділяє інформаційному забезпеченню суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за умови поглиблення євроінтеграції [15, с. 6].

Інформація є предметом консалтингу, який, своєю чергою, є породженням інформаційного суспільства, де роль інформаційних ресурсів змінюється залежно від реалій суспільного буття та діючих технологій, де інформація є самостійним об'єктом економічних відносин, а не лише обслуговує матеріальні продукти [111].

У науковій економічній літературі консалтинг досить часто визначають як вид інтелектуальної діяльності. Так, Г. Єстігнеєва зазначає, що консалтинг є видом інтелектуальної діяльності, головне завдання якої полягає у наданні професійної допомоги власникам компаній та менеджерам вищої ланки у формі порад і рекомендацій, спрямованих на вирішення основних завдань, при цьому безпосередній консультант не відповідає за реалізацію своїх рекомендацій [51]. Проте в сучасній економіці і, зокрема, в консалтинговій діяльності, вагу має не стільки чиста інформація, як знання.

На думку В. Іноземцева, інформація і знання є категоріями, що якісно різняться: інформація може бути доступною широкому колу людей, а її

засвоєння не передбачає відчуження; передання ж знань завжди супроводжується зміною їх якостей, оскільки вони не існують в об'єктивній формі й доступні в своєму аутентичному вигляді лише їх творцю. На відміну від інформації, знання володіють здатністю до «самопримноження». Тому інформація, як і будь-який виробничий ресурс, може виступати і є об'єктом власності, а знання є об'єктом володіння, тобто приналежності певному суб'єкту. Консалтингові послуги привносять у клієнтську організацію ще й знання, а не лише інформацію, що якісно відрізняє консалтингову діяльність від інших видів послуг [71, с.3-11].

Широковідомим є визначення Ф. Стіле, згідно з яким консалтинг – процес надання будь-якої форми допомоги відносно змісту, процесу чи структури завдання або серії завдань, при якій суб'єкт, що надає консалтингові послуги, безпосередньо не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це [158]. Як бачимо, у наведеному визначенні акцентуються відмінні ознаки сутнісного поняття консалтингу, що й відрізняє його від традиційних тлумачень. Ідеться про різноманіття форм допомоги (це може бути інформаційна послуга, узагальнений проект рекомендацій у системі управління, моделювання розвитку ситуації, інші нетипові форми співпраці) та про зміщення акцентів із вирішення проблеми на надання допомоги з її вирішення.

Згідно з Л. Грейнером і Р. Метцгером під управлінським консалтингом слід розуміти консультативну службу, що працює за контрактом та надає послуги іншим суб'єктам через спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації з вирішення цих проблем і сприяють (за необхідності) виконанню рішень [105, с. 72]. На наш погляд, в обидвох попередніх визначеннях ідеться про одне й те ж, от тільки підхід Ф. Стіле є функціональним, а Л. Грейнера та Р. Метцгера – організаційним. Додамо, що другий підхід навіть можна розглядати як доповнення до першого, оскільки в ньому згадується про ще одну нетипову форму допомоги замовнику –

сприяння в реалізації наданих йому рекомендацій.

Власні трактування суті поняття консалтингу надають і визнані міжнародні економічні організації, зокрема такі, як Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління, Американська асоціація консультантів з економіки та управління, Інститут менеджмент-консультантів. Усі вони здебільшого зводяться до того, що «консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління включно з визначенням та оцінкою проблем або можливостей, рекомендацією відповідних заходів і допомогою в їх реалізації» [117].

Закономірно, що консалтинг як вид економічної діяльності має ознаки підприємницької діяльності. Цей аспект виокремлює А. Посадський, стверджуючи, що консалтинг є підприємницькою діяльністю, яка провадиться професійними консультантами й спрямована на обслуговування потреб економіки й управління в консультаціях та інших видах професійних послуг [132, с. 16]. Майже так само В. Верба і І. Решетняк визначають управлінське консультування як вид консалтингової діяльності, що спрямований на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем [27, с. 7]. Проте визнання консалтингу видом підприємницької діяльності дещо звужує його суть, оскільки не передбачає надання консалтингових послуг безкоштовно (без мети отримання прибутку) або неприбутковими організаціями. І хоча такі випадки є радше винятками з правила, вони все ж трапляються, наприклад за умови державного сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності та надання з цією метою безоплатних консалтингових послуг спеціалізованими державними консалтинговими компаніями або торгово-промисловими палатами чи державними інституціями за кордоном.

Ф. Хміль наводить більш деталізоване визначення консалтингу. Ідентифікуючи клієнтів консалтингових фірм і зосереджуючись на процесі консалтингу, він визначає консалтинг як підприємницьку діяльність із надання допомоги приватним особам і менеджерам вищого рівня у

виявленні, аналізі та вирішенні управлінських проблем, а також у досягненні стійкого успіху діяльності виробничо-господарських та інших організацій [116, с. 64].

В економічних словниках і довідниках можна відшукати визначення, згідно з якими до консалтингу належить діяльність спеціальних компаній із консультування виробників, продавців, покупців у сфері експертної, технічної й економічної діяльності. Тобто в них більш точно визначений перелік суб'єктів, яких консультують, а не предмет консалтингової послуги.

Водночас у науковій літературі пропонується розглядати послуги консалтингу більш широко, наприклад у таких трьох ракурсах: 1) управлінський консалтинг як індустрія, тобто сукупність компаній, які надають послуги з консультування менеджменту організацій; 2) управлінський консалтинг як комплексна послуга або сукупність послуг із діагностики та вирішення проблем організації; 3) управлінське консультування як діяльність професійних консультантів, які володіють певними знаннями й навичками. З цим уточненням варто погодитися, проте в системі зовнішньоекономічної діяльності його доцільно розглядати і як індустрію, і як сукупність управлінських послуг.

Зауважимо, що термін «управлінське консультування» вказує на головного споживача консалтингових послуг, проте залишає поза увагою сферу діяльності консультантів – економіку. Причиною такої несумісності А. Посадський називає те, що переклад словосполучення *management consulting* як «управлінське консультування» не є повним, а більш адекватним є його трактування як «консультування з економіки та управління» [132].

Узагальнюючи підходи до визначення концептуальних основ поняття консалтингу, чи не найбільш ґрунтовним слід визнати підхід до визначення суті поняття консалтингу А. Кононюка, який у двотомнику «Консалтинтологія. Общая теория консалтинга» наводить понад два десятки підходів науковців та інституцій ринку консалтингу до характеристики його сутності і на підставі їх аналізу формує авторське визначення: як процес

інтелектуальної діяльності особи чи групи осіб у сфері (області) проблем, що підлягають консультуванню (консультаційних послуг), результатом реалізації якого є сформована сукупність рекомендацій із вирішення завдань у межах проблеми, що консультується, та дає змогу клієнту (особі, яка ухвалює рішення) здійснити вибір однієї з них з метою ухвалення оптимального (компрмісного) рішення з управління і функціонування об'єкта (суб'єкта) та/чи процесами (функціонування та управління), реалізація якого (рішення) забезпечує вирішення завдань проблеми в межах консультування [80, с. 33]. Окреслена характеристика є певною мірою нечіткою, проте доволі влучною і всеохоплюючою, а також позбавлена недоліків більшості з охарактеризованих вище наукових підходів.

Таким чином, аналіз визначень поняття «консалтинг» дозволяє сформулювати власну дефініцію цього терміна як процесу надання консалтингової допомоги у сфері мінімізації трансакційних витрат та уникнення інституційних пасток, успішного використання формальних та неформальних інститутів у сфері управління та ведення бізнесу.

У цілях розвитку сутнісних характеристик послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності важливе значення має уточнення його функцій. Цьому питанню приділено доволі багато уваги в наукових дослідженнях, зокрема О. Марченко, розвиваючи головні функції консалтингу із забезпечення економічних суб'єктів консалтинговими ресурсами, додає до них (1) власні функції, що пов'язані з одержанням, збереженням і нагромадженням знань та інформації, їх передачею через ринок консалтингових послуг, забезпеченням економії трансакційних витрат суб'єктів ринку консалтингових послуг, та (2) вмінені функції, зокрема оптимізацію бізнес-процесів та підвищення їх ефективності, впровадження інновацій, спрямування поведінки економічних агентів на раціональне використання ресурсів [93, с. 10-11].

На нашу думку, базові функції консалтингових послуг в системі зовнішньоекономічної діяльності доцільно доповнити та розширити (рис.



1.3).

Зокрема, суб'єкти консалтингу, на відміну від безпосередніх учасників ЗЕД, формують, акумулюють, здатні накопичувати та зберігати і в необхідний момент поширювати відповідні знання, досвід, ноу-хау, управлінську інформацію тощо, виконуючи таким чином функцію накопичення знань, а також трансмісійну функцію.

Як уже частково зазначалося, чи не найважливішими завданнями, які реалізують суб'єкти консалтингу в системі ЗЕД, є зниження рівня непередбачуваності внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, а також максимальна мінімізація ймовірних втрат у процесі виходу і функціонування на зовнішніх ринках, надання суб'єктам, які реалізують зовнішньоекономічні операції, необхідних даних і знань для недопущення настання для них трансакційних витрат (передусім через недосконалість інституційного формального і неформального середовищ). Таким чином реалізуються трансакційна та трансформаційна функції консалтингу.

Більше того, суб'єкти консалтингу консультують учасників ЗЕД із різних питань, багато з яких стосуються комерційної діяльності. Це не лише дозволяє ефективніше здійснювати торгово-посередницьку діяльність, але й мати економію часових, організаційних та фінансових витрат у даній сфері. Таким чином реалізується маркетингова функція консалтингу.

Як елемент агресивного та стратегічного маркетингу може застосовуватися консалтинг у цілях виконання функції збурення. Мова йде про поширення на зовнішніх ринках, потенційно привабливих для клієнтів консалтингу, певних спеціально підготовлених інформаційних даних або навіть і пропозицій для окремих визначальних суб'єктів ринку, впровадження яких зорієнтоване на формування чи виокремлення нових ринкових сегментів. Після такої підготовчої роботи реалізуються активні заходи із просування в ці потенційно привабливі сегменти продукції (послуг) вітчизняних суб'єктів ЗЕД.

Функції консалтингових послуг	Змістове трактування функцій
Накопичення знань	Формування баз даних, управлінських та виробничих технологій, центрів аналізу та розвитку технологій
Трансмісійна	Забезпечення діяльності навчальних центрів, круглих столів, ініціювання проведення виставкових заходів, поширення scrum-технологій, внутріфірмових та міжсуб'єктних знань
Трансакційна	Мінімізація трансакційних витрат господарювання та ЗЕД шляхом уникнення інституційних пасток
Трансформаційна	Зниження рівня витрат суб'єктів ЗЕД шляхом впровадження у їх виробничо-господарську та фінансову діяльність інновацій
Маркетингова	Оптимізація витрат на рекламу, маркетинг та просування на зовнішній ринок продукту шляхом врахування переважаючих евристик поведінкової економіки та адаптації до них характеристик продукту
Збурююча	Поширення т.зв. підривних технологій задля створення нових секторів і розширення таким чином зовнішнього ринку збуту
Протидія квазіконсалтингу	Формування систем захисту суб'єктів ЗЕД від економічного шпигунства, застосування адміністративного впливу
Формування нових інституцій та інститутів ринку	Акумуляування пропозицій середовища бізнесу щодо формування і використання потенціалу ЗЕД та підготовка законів, адміністративних рішень органів влади, їх лобіювання
Етична	Формування неформальних інститутів, що забезпечують розвиток середовища консалтингу та ЗЕД
Екологічна	Усунення зовнішніх екстерналій

**Рис. 1.3. Функції послуг консалтингу в системі розвитку зовнішньоекономічної діяльності (удосконалено автором)**

Зауважимо, що однією з причин недостатніх обсягів та ефективності зовнішньоекономічної діяльності України є відсутність необхідних навиків, досвіду, а також інформації й знань про вихід і ефективне функціонування на зовнішніх ринках збуту. Такий стан справ обумовлений і поширенням квазіконсалтингу – його форми, що спотворена та не характерна для ефективного консалтингу. Отже, розвиваючи консалтингове забезпечення в системі ЗЕД, уряд держави може реалізувати таку важливу функцію, як протидія квазіконсалтингу. Це також сприятиме формуванню нових інститутів та інституцій, як удосконаленню інституційного середовища ЗЕД

та його консультування, так і покращенню нормативно-правового базису консалтингу, в т. ч. у сфері зовнішньоекономічних відносин і діяльності.

Як продовження цього завдання реалізується етична функція, тобто забезпечується формування і розвиток неформальних інститутів, що забезпечують розвиток середовища консалтингу та зовнішньоекономічної діяльності в цілому.

Додамо: потужний прошарок консультаційного забезпечення ЗЕД необхідний і для реалізації дещо непрямих функцій. Серед них, наприклад, – екологічна. Тобто шляхом функціонування ефективних консультантів, що обслуговують як суб'єктів ЗЕД, так і суб'єктів, що її регулюють, забезпечується усунення багатьох зовнішніх екстерналій, як-от негативні екологічні наслідки, імпорт застарілих технологій, втеча капіталу та якісної й кваліфікованої робочої сили тощо.

Окремим аспектом проблеми, яка аналізується, є те, що сфера управлінського консультування досить своєрідна і відрізняється від інших видів послуг. Передусім відмінності визначаються його продуктом (який продають і розповсюджують консультанти) – управлінськими знаннями. Мається на увазі те, що послуги, які надають консалтингові компанії, завжди є індивідуальними, тому потенційному клієнтові важко наперед оцінити їх якість. Це можливо лише після реалізації консалтингового проекту.

Непростим завданням є оцінка ефективності консалтингової послуги, оскільки консалтингова інтервенція є лише однією з детермінант успішного функціонування клієнтської організації, тому точно визначити, наскільки консалтинговий проект був успішним й поліпшив становище суб'єкта господарювання, якого консультували, досить важко.

Індивідуальність консалтингових послуг не дає змоги й порівняти їх між собою. В інших секторах послуг цю особливість намагаються усунути шляхом встановлення вхідних бар'єрів у галузь у вигляді спеціальних тестів якості чи запровадження загальних і обов'язкових для всіх стандартів і правил поведінки. Особливістю консалтингу є те, що основою взаємозв'язків

«клієнт – консультант» є насамперед репутація консалтингової компанії та особисті стосунки, які налагоджуються з метою переконання клієнта у високій якості послуг, зокрема шляхом представлення рекомендацій попередніх клієнтів. Відтак, значною мірою в цій галузі діють неформальні інститути і це негативно, адже може призводити до надання консультантами суб'єктам господарювання т. зв. умовно-позитивних (ідеальних) висновків, упровадження яких у господарську практику може мати негативні фінансово-економічні та господарські наслідки.

Характерною ознакою галузі управлінського консультування є й тісна співпраця консультантів із академічними інститутами та засобами масової інформації. Академічні інститути є джерелом не лише нових кадрів, а й нових ідей; співпраця з засобами масової інформації дозволяє ознайомити широку громадськість з результатами своєї роботи.

Можна виокремити й особливості консалтингу, зумовлені його історичним розвитком. Відбувається постійна реструктуризація цього сектору, процеси злиття і поглинання, купівлі, появи нових об'єднань підприємств, розвиток нових форм бізнесу, відокремлення певних видів послуг від консалтингових (наприклад, бухгалтерський облік і аудит).

Крім того, з огляду на інформаційну природу консалтингу загальними його особливостями як послуги є такі: невідчутність (нематеріальний характер, що унеможливорює її попередню оцінку, опис); нерозривність (одночасність) створення і споживання, мінливість (визначається нестійкістю як персоналу консалтингового підприємства, так і клієнта); нездатність до зберігання.

Проте додамо, що з розвитком технологій деякі ознаки консалтингових послуг поступово зазнають змін і навіть щезають. Так, із розвитком інтернет-технологій з'явилися послуги, які не вимагають одночасності виробництва і споживання, для яких не потрібен особистий контакт надавача і користувача послуги; з розвитком транспорту послуги стають дедалі більш мобільними; зі зміною вимог до якості роботи підприємств консалтингу клієнт вимагає не

звіту за проектом, а результативного впровадження рекомендацій – конкретні зміни в організації клієнта (впровадження нових інформаційних систем, якісні зміни в системі управління), здобуття персоналом клієнтської організації нових знань і навичок. Особливо посилюється роль ІТ-консалтингу, адже якість рішень та швидкість їх опрацювання все більше залежать від міри впровадження інформаційних технологій і використання інформаційних систем у контурі управління, зокрема ERP-системи управління ресурсами, обґрунтування раціональних управлінських рішень із оптимізації взаємодії з суб'єктами зовнішнього бізнес-середовища (постачальниками, споживачами, бізнес-партнерами, ін.).

Місце консалтингових послуг серед інших послуг визначають по-різному: їх відносять до ділових професійних послуг (частина ділових послуг, в яких накопичені знання та досвід, спрямовані на задоволення потреб споживачів, продавців або водночас обох, залежно від виду діяльності, що розглядається); до інформаційних чи класу послуг, де відбуваються невідчутні дії з невідчутними активами. Зрозуміло, що продуктом консалтингової діяльності є консалтингова послуга. В. Верба і Т. Решетняк визначають її як інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування. За результатами вивчення кінцевого продукту консалтингу науковці доповнюють перелік такими ознаками консалтингу, як невідчутність послуги, що пропонується (відсутність її завершеної матеріальної форми), складність кількісного виміру корисності та вигод споживача, неможливість реалізації без наявності індивідуального споживача, унікальність кожної послуги, безпосередня залежність якості консалтингової послуги від особистої майстерності консультантів [32]. Додамо, що остання ознака актуалізує посилення аспекту персоніфікації консалтингу, тобто зростає попит не на окремі послуги, а на послуги конкретних консультантів. М. Іванов і М. Фербер додають до переліку особливостей послуг консалтингу ще й такі: обмежену кількість споживачів (зазвичай консалтинговими послугами користуються провідні

компанії), наявність географічної концентрації клієнтів і консультантів, активне споживання консалтингових послуг державними підприємствами; значну роль торгової марки та репутацію консалтингової компанії; тривалість реалізації консалтингової послуги; відсутність сезонного характеру ділової активності; важливість фактора конфіденційності; високу мобільність послуг та ін. [172].

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що консалтинговим послугам у системі зовнішньоекономічної діяльності властива більшість із означених особливостей, проте деякі з них є більш специфічними. Йдеться про вищий рівень конкуренції та ще більш обмежену кількість споживачів; залежність від багатьох внутрішніх (стану розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, фінансового забезпечення державних видатків, рівня відкритості економіки, стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності, її структури) і зовнішніх детермінант (стану розвитку окремих ринків і країн, регіонів, їх відкритості та лібералізації, ТНК, державно-корпоративних альянських форм взаємодії на ключових глобальних ринках); залежність від географічної та ринкової концентрації зовнішньоекономічної діяльності клієнтів; більш широкий перелік показників (характеристик) ефективності послуги (що доповнюється впливом на конкурентоспроможність економіки, раціоналізацію структури зовнішньоекономічної діяльності, міждержавної співпраці); непрямий характер стосунків підприємства – надавача послуг та їх отримувача (оскільки достатність консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності залежить і від належного інформування мережі суб'єктів інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності); вищий рівень складності, комплексності й системності послуги (оскільки її предметом часто є не тільки вдосконалення елементів і процесів у системі управління організації, яку консультують, а й способи та форми виходу на інші ринки, створення там стратегічного господарського підрозділу та лише потім – менеджменту та економіки його функціонування). Більш важливою є

й роль послуг консалтингу в мінімізації трансакційних витрат суб'єктів ЗЕД, адже в порівнянні з господарською діяльністю на внутрішньому ринку зовнішньоекономічна діяльність об'єктивно більш складна і на неї впливає більша кількість чинників та інституцій.

З метою вдосконалення сутнісних характеристик консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності зауважимо, що консалтинг є видом діяльності (процесом), а управління ним потребує усвідомлення відповідного механізму, залученого до цього. Так, об'єктом у процесі консалтингу є консультаційна проблема (послуга); предметом – консультаційні системи, методи, завдання, цілі, принципи та заходи з надання консультаційної послуги; суб'єктом – консультаційна організація (підприємство, служба, заклад, індивідуальний консультант); понятійний апарат включає поняття, об'єкт, суб'єкт і предмет, механізм управління процесом надання послуги, критерії та методологію оцінки обсягів і ефективності.

Отже, об'єктом процесу консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності є консультаційні проблеми її учасників (суб'єктів). А. Кононюк пропонує класифікувати їх за: 1) відношенням до навколишнього середовища (відкриті, закриті); 2) походженням проблеми (штучні, природні, віртуальні, змішані); 3) описом змінних властивостей проблеми (якісних або кількісних); 4) типом опису природи розвитку проблеми (повністю невідома, непараметризована, параметризована та повністю відома); 5) способом управління проблемою (ззовні, зсередини, змішаного характеру); 6) предметною ознакою (фінансові, соціальні, промислові, аграрні, транспортні, економічні, освітні, наукові, культурні, правоохоронні, оборонні, екологічні) [80, с. 109-111]. На нашу думку, з використанням даного підходу можна виокремити й проблеми у сфері управління учасників зовнішньоекономічної діяльності, проте перелік економічних проблем і джерел їх походження, з огляду на вищий рівень складності та особливості цієї діяльності, має бути дещо ширшим.

Водночас у прикладному аспекті більш актуальною є предметна (за напрямками діяльності чи функціями в системі управління підприємством) класифікація консалтингових послуг. Так, О. Трофімова виокремлює 13 напрямів консультування: у сферах управління, інвестування, аудиту, фондового ринку, управління якістю, інжинірингу, інформаційно-технологічного консультування, маркетингу, реклами та відносин із громадськістю, управління персоналом, навчання, безпеки, юридичного консалтингу [161]. Загальна характеристика підходів до класифікації консалтингових послуг наведена в табл. А.1 Додатку А.

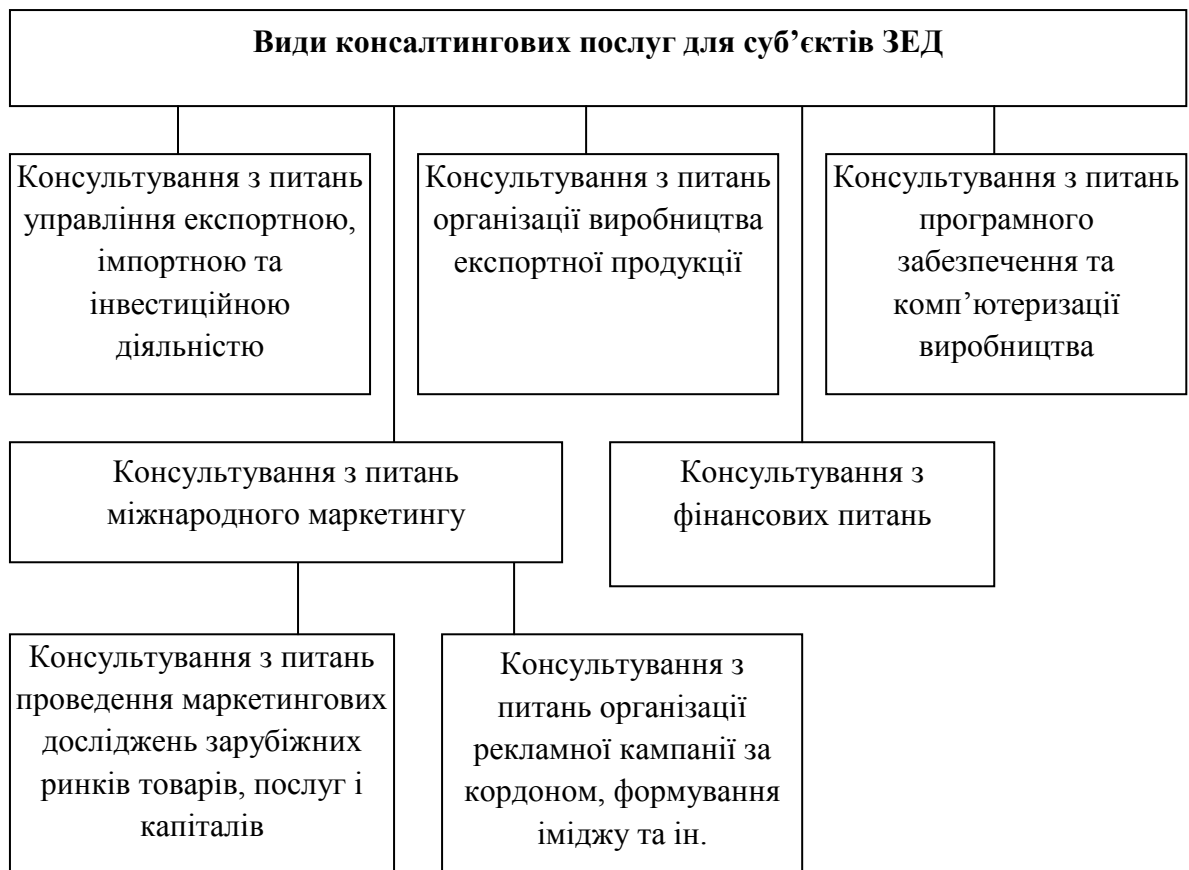
Додамо також, що згідно з предметним підходом виокремлюють: консультування із загальних проблем бізнесу (оцінка розмірів, структури, місткості ринку, аналіз конкурентного середовища, виявлення тенденцій і прогнозування динаміки розвитку ринку, оформлення ліцензійних угод та управління інвестиційними угодами тощо); стратегічне консультування (дослідження політики та ділової активності, стратегічний аналіз організації, визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічного вибору, стратегічне планування та ухвалення рішень, реструктуризація бізнесу); консультування у сфері послуг і процесів управління (структуризація функцій і організація процесів управління виробництвом, менеджменту, маркетингу); операційний консалтинг (аналіз виробництва продукції, обґрунтування принципів і методів планування та організації виробничих процесів і використання трудових ресурсів); консультаційні послуги щодо організаційних змін і підвищення ефективності (формування команд, розробка методів виявлення і вирішення проблем, інноваційні підходи, бенчмаркінг); консультаційні послуги з управління персоналом (оцінка та вирішення проблем кадрової політики, планування трудових ресурсів, відбір та найм працівників, мотивація праці та винагороди); консультування у сфері інформаційних технологій (формалізація та оптимізація управлінських завдань, вибір, проектування, створення і впровадження інформаційних систем управління); аутсорсинг та інші нові послуги.



Крім предметного, як правило, виокремлюють ще один підхід – методологічну класифікацію, що залежить від методів роботи консультантів. Згідно з нею, як свідчать літературні джерела з аналізованої проблеми, виділяють експертний, процесний і навчальний консалтинг.

У наукових працях трапляється й «синтетична» класифікація, що поєднує предметний і методологічний підходи. Її використано в європейському довіднику консультантів з управління, створеному під егідою ФЕАКО [117]. Згідно з нею консалтингові послуги поділяють на види залежно від функцій, які виконують менеджери, оскільки консультанти цих функцій не виконують, а виробляють рекомендації щодо їх виконання. Класифікація охоплює 104 найменування послуг, які поділені на 8 груп: 1) загальне управління; 2) адміністрування; 3) фінансове управління; 4) управління кадрами; 5) маркетинг; 6) виробництво; 7) інформаційні технології; 8) спеціалізовані послуги. Цей підхід є менш деталізованим за попередній, проте його теж можна використовувати для типологізації видів консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності. Водночас більш актуальною є потреба класифікації послуг консалтингу залежно від характеристики того чи іншого технологічного етапу зовнішньоекономічної діяльності. Однак найбільш повноцінно картину типів об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності відображає матриця (модель, поєднання), в якій перетинаються ознаки предметного, методологічного, суб'єктного (що характеризує різновиди консалтингових послуг залежно від суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що було предметом аналізу в підрозділі 1.1) та структурних складників технологічного процесу зовнішньоекономічної діяльності.

Класифікації складників технологічного процесу зовнішньоекономічної діяльності описані в економічній літературі (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Класифікація консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [104, с. 119-125]**

Так, Т. Мишалова пропонує виокремлювати наступні напрями консультаційного сприяння суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності: 1) експортно-імпортні операції та інвестування; 2) організація виробництва продукції на експорт; 3) програмне та комп'ютерне забезпечення; 4) міжнародний маркетинг; 5) управління фінансовими ресурсами [99].

Проте цей поділ не враховує таких важливих складових технологічного процесу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, як вивчення кон'юнктури ринків, їх інституційне забезпечення, політика діяльності та розвитку суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, транспортування продукції та управління логістичними процесами, здійснення облікових операцій, управління ризиками та безпекою тощо.

Відповідне проведеному аналізу формулювання типологізації об'єктів консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, на наш погляд, набуває вигляду:

$$CS = \begin{vmatrix} O(MG,ORG,FM,PM,M,PR,INF,SS) \\ MC(EXP,PROC,ED) \\ S(GOV,EU,ENT,INSS,PS) \\ TP(MM,SM,RS,TRL,MP,AC,SEC,PSDEV) \end{vmatrix}, \quad (1.1)$$

де  $CS$  – вид (тип) консалтингової послуги;

$O$  – різновиди консалтингових послуг за предметною ознакою, у т. ч. послуги у сферах:  $MG$  – управління;  $ORG$  – адміністрування;  $FM$  – фінансового управління;  $PM$  – управління кадрами;  $M$  – маркетингу;  $PR$  – виробництва;  $INF$  – інформаційних технологій;  $SS$  – спеціалізованих послуг;

$MC$  – різновиди консалтингових послуг за методологічною ознакою, у т. ч. послуги консалтингу:  $EXP$  – експертного;  $PROC$  – процесного;  $ED$  – навчального;

$S$  – різновиди консалтингових послуг за суб'єктною ознакою, у т. ч. для:  $GOV$  – органів державного управління та контролю;  $EU$  – об'єднань економічних агентів;  $ENT$  – суб'єктів господарської діяльності;  $INSS$  – суб'єктів інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності;  $PS$  – окремих фізичних осіб;

$TP$  – різновиди консалтингових послуг за технологічною ознакою, у т. ч. послуги за напрямками:  $MM$  – оцінка та прогнозування розвитку кон'юнктури зовнішнього ринку, його інституціональної бази;  $SM$  – визначення стратегії й тактики, форм і способів виходу на зовнішній ринок;  $RS$  – виробництво продукції (створення послуги), його ресурсне забезпечення включно з імпортом техніко-технологічної й матеріально-технічної бази;  $TRL$  – транспорт і логістика;  $MP$  – маркетингова політика на зовнішньому ринку;  $AC$  – проведення облікових операцій та експортно-імпортних розрахунків, управління фінансовими та інвестиційними ресурсами;  $SEC$  – управління ризиками та безпекою;  $PSDEV$  – управління просторово-структурним розвитком зовнішньоекономічної діяльності.

Запропонована модель має важливе практичне значення, оскільки дає змогу, по-перше, більш системно і комплексно підійти до процесу надання консалтингових послуг для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що

зацікавлений у повному наборі консультаційного забезпечення; по-друге, істотно розширити асортимент пропонованих консалтинговими компаніями послуг (а також склад потенційних клієнтів). Крім того, розгляд об'єктів консалтингу на основі декомпозиції етапів технологічного процесу зовнішньоекономічної діяльності дає змогу суттєво доповнити концептуальні основи типологізації послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Не слід забувати, що консалтингові послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності мають свій життєвий цикл: стадії проектування і розробки, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має також часовий вимір, оскільки деякі послуги старіють і їх доводиться вдосконалювати або замінювати, натомість з'являються нові і їх слід упроваджувати. Тому класифікація консалтингових послуг важлива й для ідентифікації кожного нового виду консалтингу. Системність характеристик кожного нового виду консалтингу дозволяє порівняння його можливостей і оцінку його ефективності відносно інших. Оцінюючи співвідношення видів консалтингу в господарській практиці, реально простежити тенденції цих спостережень у динаміці, що дає змогу вносити у розвиток консалтингової діяльності корективи.

Аналізуючи консалтинг як окремий важливий аспект досліджуваної проблеми, слід зазначити: істотними особливостями вони у сфері зовнішньоекономічної діяльності, порівняно з консалтингом у межах звичайної фінансово-господарської діяльності, не відрізняються. Натомість важливе значення в сукупності заходів із забезпечення належного рівня ефективності консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності надається використуванним при цьому математичним методам. А. Кононюк поділяє їх на: детерміновані, ймовірнісні, інформаційні, евристичні, теоретико-ігрові та мережеві математичні моделі [80, с. 193-194]. При цьому він додає, що детермінована модель формується за умови, що фактори, які визначають кінцевий результат надання послуг консалтингу, піддаються точній оцінці, а

випадковими можна знехтувати; інформаційна модель є наслідком процесу переробки інформації; евристичні процедури обмежуються описовою формою подання інформації; теоретико-ігрова модель використовується, якщо процедура консалтингу відбувається за умов явно вираженої недостатності необхідної інформації; методи мережевого планування використовуються для виявлення «вузьких місць» консалтингового процесу і внесення необхідних коректив.

### **1.3. Чинники та фактори конкурентоспроможності консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності**

Конкурентоспроможність як здатність надавати суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності якісні та ефективні (у порівнянні з конкурентами, причому що внутрішніми, що зовнішніми) послуги консалтингу залежить від доволі широкого переліку різноманітних чинників і визначається ними. На наш погляд, їх можна об'єднати в такі групи: економічні, інституційні, управлінські, історико-етнічні, фахово-психологічні. Причому зауважимо, що одні чинники передусім впливають на діяльність із надання суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності послуг консалтингу, а інші мають вплив на інституціональне середовище консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності. Саме через те важливо диференціювати чинники конкурентоспроможності послуг консалтингу й на ті, що відносяться до мікрорівня та макрорівня.

Серед економічних факторів найбільш суттєво активізації розвитку та зміцненню конкурентних позицій сфери консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема на посттрансформаційному етапі розвитку економіки, перешкоджають брак фінансових ресурсів, які суб'єкти даної діяльності могли б спрямувати на придбання послуг, а також високий рівень конкуренції, в тому числі тіньової та неофіційної (рис. 1.5).

Це можна пояснити тим, що по-перше, вітчизняні суб'єкти, провадячи

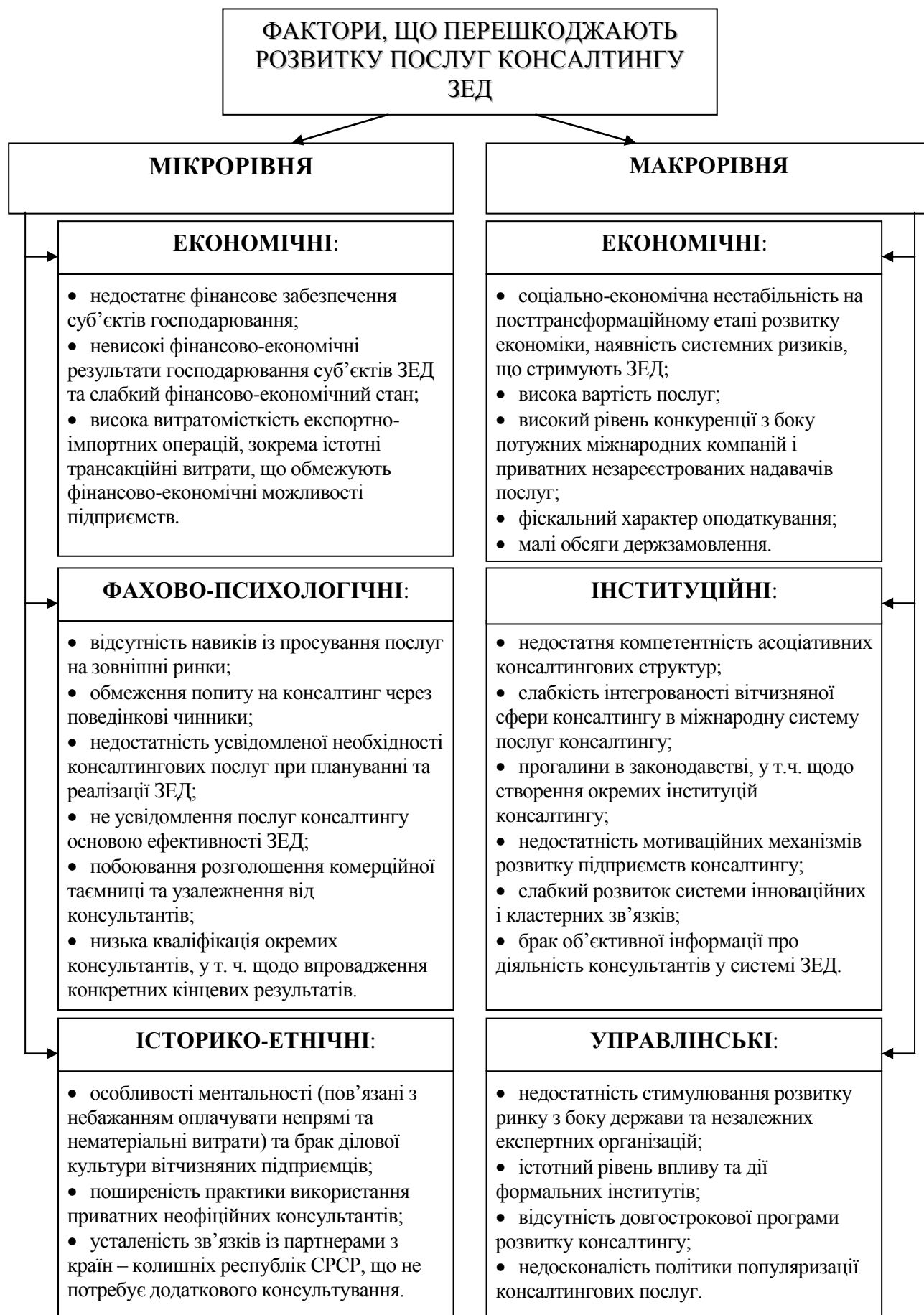
зовнішньоекономічну діяльність, отримують пропозиції консалтингового забезпечення від провідних міжнародних консалтингових організацій, вартість послуг яких часто перевищує вартість вітчизняних аналогів, а репутація є значно вищою, що знижує конкурентоспроможність вітчизняних консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності; по-друге, послуги незареєстрованих консультантів дешевші через те, що з них не сплачуються податки та соціальні платежі, а це перешкоджає діяльності офіційно зареєстрованих консалтингових організацій.

Істотним негативним економічним фактором конкурентоспроможності послуг консалтингу є й фіскальний характер вітчизняної системи оподаткування. Консалтингова діяльність не передбачає значних матеріальних витрат; більша частина доданої вартості у цій сфері створюється за рахунок нематеріального ресурсу – знань.

Відповідно, валові витрати (які зменшують базу оподаткування податку на додану вартість і податку на прибуток) організації, що надає консалтингові послуги, є невеликими, а отже, податкові платежі істотно більші. Загальновідомо, що їх рівень в Україні є високим, а це вимагає значних фінансових ресурсів, які могли би бути спрямовані на розвиток консалтингового бізнесу.

Перешкодою конкурентоспроможності, яка теж має економічний характер, на шляху розвитку сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є й недостатність обсягів державного замовлення у сфері консультування.

Як уже зазначалося, органи державного управління є суб'єктами управління та регулювання зовнішньоекономічної діяльності й потребують допомоги в розробці ефективних та інноваційних рішень у цій сфері. Проте з огляду на характерну для посттрансформаційного етапу розвитку економіки недостатність фінансових ресурсів держава не в змозі дозволити собі повноцінне консультування.



**Рис. 1.5. Найбільш істотні фактори негативного впливу на розвиток послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності (авторська розробка)**

Ми не піддаємо сумніву компетенції державних службовців, що працюють у структурах регулювання ЗЕД та рівень їх знань і вмінь не потребує додаткового консультування. Але залучення консультантів сприятиме пошуку і виправленню недоліків в організаційній структурі державного апарату, реалізації більш дієвих інноваційних рішень, у зниженні інерційності прийняття рішень та їх витратомісткості.

На розвиток зовнішньоекономічної діяльності негативно впливають інституційні фактори, зокрема прогалини в законодавстві щодо мотиваційних механізмів розвитку сфери консалтингу, створення і розвитку його інфраструктури, окремих спеціалізованих інституцій (наприклад, експертних чи організацій із оцінки послуг консультантів) включно з державними. Перешкодами на шляху розвитку консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності (які певною мірою є похідними від попередньої) постають недостатня компетенція та, як наслідок, низька ефективність діяльності асоціативних консалтингових структур, що не спроможні належно протистояти тіньовому сектору, тиску з боку іноземних конкурентів, ініціювати та лобіювати зміни до законодавства, необхідні для сталого і системного розвитку сфери консалтингу та ін.

Недоліками інституційного забезпечення розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є слабкість інноваційних і кластерних зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їхніх партнерів. Саме зі створенням та розвитком цих більш конкурентоспроможних інтеграційних об'єднань актуалізується потреба в консалтинговому забезпеченні управління їх функціонуванням.

Значною мірою поступ консалтингового забезпечення сфери зовнішньоекономічної діяльності на посттрансформаційному етапі розвитку економіки гальмують управлінські фактори макро- й мікроекономічного управління: недостатність стимулювання розвитку ринку з боку держави та незалежних експертних організацій, відсутність довгострокової програми розвитку консалтингу, недостатня кваліфікація консультантів.



Підприємницьке середовище в країнах, які здійснюють перехід від однієї системи державного устрою до іншого, є своєрідним. Наприклад, керівники підприємств, що працювали ще за часів планової економіки, не звикли закладати в бюджет кошти на консультаційні послуги, вони у всьому покладаються на власні сили. Через особливості ментальності чи брак ділової культури управлінці також вдаються до приватних неофіційних (без реєстрації угоди на консультаційні послуги) консультантів. Усе це перешкоджає розвитку сфери консалтингу.

Крім об'єктивних, на шляху зміцнення конкурентних позицій консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності постають і деякі суб'єктивні перешкоди, що зумовлені недостатньою практикою консалтингової діяльності більшості її вітчизняних суб'єктів, побоюваннями розголошення комерційної таємниці та узалежнення від конкурентів, відсутністю широко усвідомленої необхідності консалтингових послуг при плануванні та реалізації зовнішньоекономічної діяльності, недостатністю навиків з просування послуг на зовнішні ринки, браком заходів із популяризації консалтингових послуг тощо.

З огляду на концептуальні основи зовнішньоекономічної діяльності, сутнісні характеристики, особливості та об'єкти процесу консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, особливості його інституційного середовища об'єктивним видається висновок про те, що при обґрунтуванні методологічних основ конкурентоспроможності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності необхідно виходити з системності аналізованої економічної категорії, методологія й оцінка якої потребує застосування системного підходу.

Це обумовлено, по-перше, необхідністю аналізу як сучасного стану розвитку управлінського консультування, так і передумов та факторів, що його визначають; по-друге, потребою у вивченні рівня та ефективності консалтингового забезпечення безпосередньо суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, міри впливу використовуваних консалтингових

послуг на збільшення обсягів та ефективності міжнародних економічних відносин, формуванні висновку відносно подальшого вдосконалення консалтингового забезпечення; по-третє, необхідністю моніторингу і діагностики консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності не лише в статиці, але й у динаміці, в структурно-видовому аспектах; по-четверте, доцільністю визначення рівня реалізації консалтингового потенціалу для збільшення обсягів і підвищення ефективності діяльності суб'єктів, що здійснюють міжнародні економічні відносини, причому на всіх рівнях управління – від економічних агентів до державних структур; по-п'яте, формуванням висновку щодо ролі консалтингового забезпечення в реалізації національних економічних інтересів в сучасній світогосподарській системі.

Відтак, видається доцільним встановити таку методичну послідовність проведення оцінювання передумов, обсягів, ефективності та конкурентоспроможності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, як на рис. 1.6.

Зауважимо, що за результатами проходження блоку оцінки передумов консалтингового забезпечення формуються висновки відносно поточного стану справ розвитку сфери управлінського консультування, налагодженості коопераційних відносин суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та консультантів, інституційного середовища консалтингу, зокрема в процесах інтеграції національної економіки у світогосподарський комплекс, зовнішніх та внутрішніх чинників покращення консультаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, практична значущість результатів цього методичного етапу полягає в подальшому визначенні стратегічних і тактичних цілей політики розвитку консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

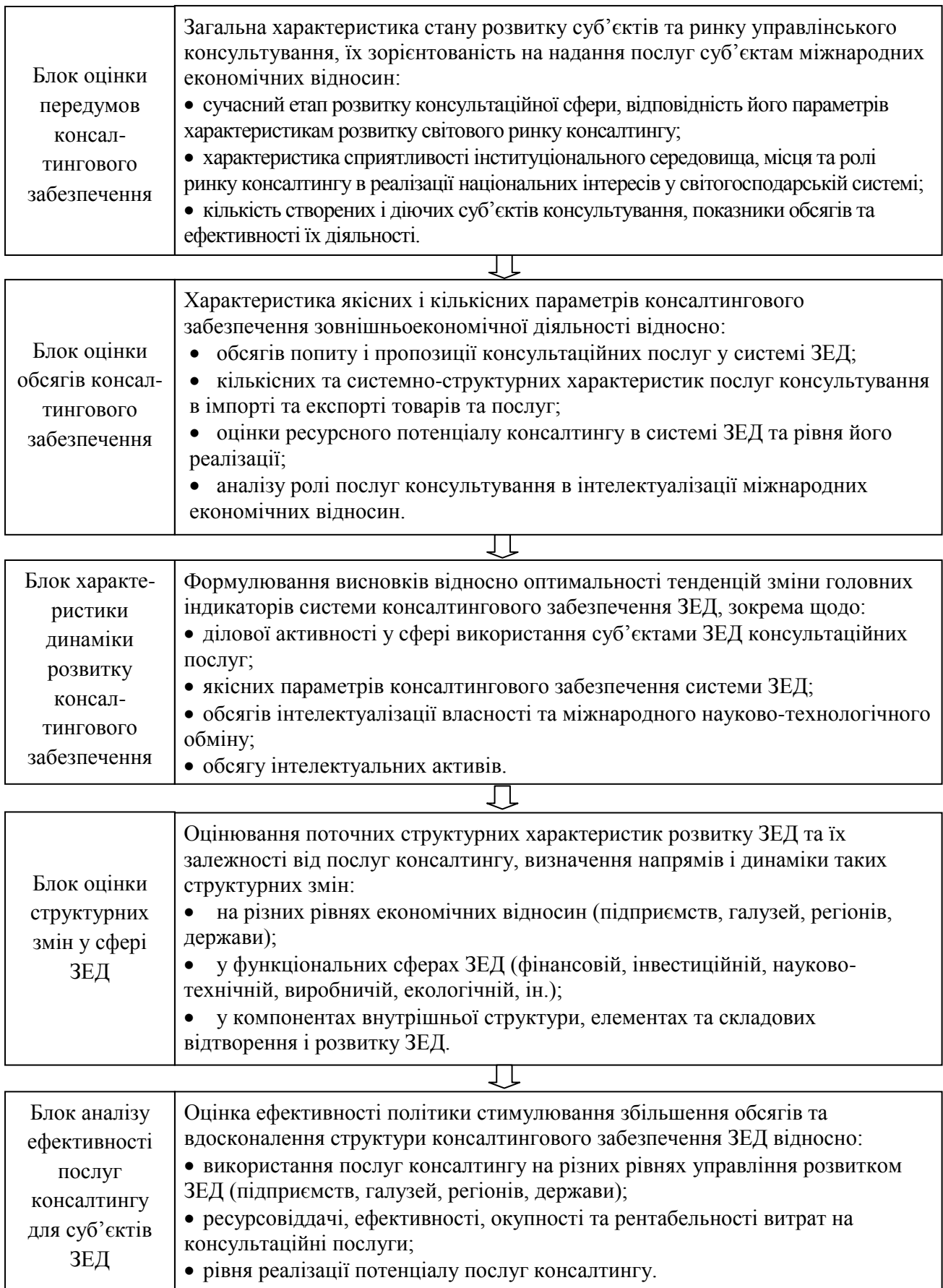
Особливістю консалтингу є його двоїста роль у системі зовнішньоекономічної діяльності. Так, дана сфера є важливим інституційним елементом розвитку зовнішньоекономічної діяльності, адже формує

необхідне для цього консультаційне забезпечення. Водночас послуги консультування входять до асортименту послуг, які держава чи її економічні агенти пропонують на світовому ринку товарів і послуг. Власне з оляду на другий аспект робимо висновок про те, що раціональність передумов розвитку консалтингового забезпечення впливає на обсяги як зовнішньоекономічної діяльності, так і експорту та імпорту консультаційних послуг, оцінку яких варто здійснювати на другому методичному етапі рівня та ефективності розвитку консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Третій етап стосується спостереження за динамічними характеристиками розвитку консалтингового забезпечення, адже, на противагу статиці, лише в динаміці виявляються тенденційні характеристики зміни (в тому числі й стану) головних індикаторів системи консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Результати аналізу динаміки засвідчують факт існування (чи відсутності) позитивних якісних та кількісних змін, швидкості їх наростання, а в разі виявлення сповільнення – швидкого та адекватного реагування органами державного управління.

Втім, інколи навіть позитивні тенденції можуть спричинити у середньо- та довготерміновій перспективі загрозу негативних наслідків. Ідеться зокрема про нераціональність структури системи зовнішньоекономічної діяльності, нераціональність інституційного середовища консалтингу тощо. Тому важливо здійснювати моніторинг не лише обсягових якісних і кількісних параметрів, а й важливих структурних співвідношень. Причому структурні та інституційні зміни повинні відбуватися належними темпами.

Як наслідок, лише на основі результатів усіх попередніх етапів методичної послідовності можна стверджувати про рівень та ефективність розвитку консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.



**Рис. 1.6. Методична послідовність оцінювання розвитку як передумови конкурентоспроможності послуг консалтингу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (запропоновано автором)**

Це характеризуватимуть показники рівня експорту та імпорту послуг управлінського консультування у загальному зовнішньоторговельному обороті; коефіцієнти ефективності використання та рентабельності послуг консалтингу, ефективності управління розвитком сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності; структура управлінського консультування; коефіцієнти ефективності інституційної структури, інфраструктури та інтегральний коефіцієнт ефективності інституційного середовища консультування в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Оцінка ефективності політики стимулювання збільшення обсягів та вдосконалення структури консалтингового забезпечення ЗЕД здійснюється відносно: використання послуг консалтингу на різних рівнях ЗЕД (підприємств, галузей, регіонів, держави); ресурсовіддачі, ефективності, окупності та рентабельності витрат на консультаційні послуги; рівня реалізації потенціалу послуг консалтингу.

Так, на нашу думку, для оцінювання ефективності консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності можуть використовуватися:

- частка консультаційних послуг, наданих суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, у загальних обсягах зовнішньої торгівлі ( $R_C$ ), як:

$$R_C = \frac{C_{CF}}{FT}, \quad (1.2)$$

де  $C_{CF}$  – обсяги консультаційних послуг, грн;  $FT$  – обсяги зовнішньої торгівлі товарами і послугами, грн. Показник відображає, яку частку складають послуги консультування (у вартісному вираженні) в загальних обсягах зовнішньоторговельної діяльності, а також відображає, яку суму складають послуги консультування у розрахунку на одну гривню товарів, робіт, послуг зовнішньої торгівлі. Зауважимо, що цей показник можна вважати найбільш важливим у контексті оцінки рівня та обсягів консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

- коефіцієнт ефективності управління консалтинговим забезпеченням

суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності ( $KEU_C$ ), як:

$$KEU_C = \frac{\Delta C}{MC_C}, \quad (1.3)$$

де  $\Delta C$  – сума зміни обсягів (у вартісному вираженні) наданих суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності консультаційних послуг, грн;  $MC_C$  – витрати (як підприємств, так і держави), пов'язані з управлінням консалтинговим забезпеченням, грн.

Крім того, необхідно не забувати, що важливою характеристикою консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є результати аналізу його структури, тобто відсоткового співвідношення окремих видів консультаційних послуг у загальній їх сумі. Йдеться також про співвідношення консультаційних послуг, спрямованих на пошук інформації, охорону права приватної власності на світових ринках, забезпечення управління діловими відносинами, пошук інформації та господарських ресурсів, доступ до ринкової інфраструктури, залучення інвестицій та інновацій.

Додамо, що оскільки головною метою державної зовнішньоекономічної політики, спрямованої на підвищення рівня консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є підвищення конкурентоспроможності національної економіки в світогосподарській системі, то при проведенні оцінки варто також враховувати його динаміку і порівнювати зі станом розвитку консалтингового забезпечення у сфері зовнішньоекономічної діяльності у розвинених країнах світу.

Чи не найскладнішою складовою оцінки консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є визначення конфігурації його економіко-математичного моделювання. Проте окремі підходи все ж можна відшукати у профільній економічній літературі, зокрема спостерігається використання (з метою підвищення ефективності управління) таких економіко-математичних моделей, як: 1) оптимальної інтеграції суб'єктів господарювання за критерієм зменшення витрат на послуги консультування; 2) оптимі-

зації величини обсягів консалтингових послуг; 3) оцінки рівня впливу окремих факторів на попит на консультаційні послуги; 4) оцінки і прогнозування величини послуг консультування на основі методів нечіткої логіки.

На нашу думку, особливо прикладне значення у контексті оцінки та управління консультаційними послугами в системі зовнішньоекономічної діяльності має перший підхід, який формально виражається нерівністю:

$$\sum_{i \in M} F(K_i) \geq F(M), \quad (1.4)$$

де  $M$  – множина учасників кооперативної (інтеграційної) гри  $(M, F)$ ;  $F$  – функція гри;  $K_i \subset M$ ,  $K_i$  – можливі непересічні коаліції.

Водночас для оптимізації величини витрат на консультаційні послуги пропонується використовувати такі задачі лінійного програмування:

$$\min TB = TB_{\max}(i, j) - \eta_{ij}(t_j - t_i - t_{\min}(i, j)), \quad (1.5)$$

$$t_j - t_i \geq t_{\min}(i, j), t_1 = 0, t_n \leq t_0, \quad (1.6)$$

де  $t_0$  – фіксований термін здійснення зовнішньоекономічної операції;  $t_i$ ,  $t_j$  – термін настання початкової й кінцевої для роботи  $(i, j)$  подій;  $t_{ij}$  – тривалість роботи  $(i, j)$ , тобто  $t_{ij} = t_j - t_i$ ;  $TB_{\max}(i, j)$  – максимальні витрати на виконання роботи  $(i, j)$  за термін  $t_{ij}$ ;  $t_{\min}(i, j)$  – мінімальний термін виконання роботи  $(i, j)$ ;  $\eta_{ij}$  – коефіцієнт додаткових витрат.

Ця модель оптимізації витрат побудована на основі комплексу робіт, до якого входять: збір інформації, дослідження ринку, підготовка пропозицій, ухвалення рішень, ведення переговорів, забезпечення інтересів сторін, укладення й оформлення контракту, процес обміну, контроль виконання рішень, підтвердження задоволеності товаром, оцінка якості товарів і результату, виконання платіжних зобов'язань, оформлення завершальної документації. Відповідно, використання моделі суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності дозволить за рахунок резервів часу робіт зі здійснення зовнішньоекономічних операцій забезпечити економію витрат на послуги управлінського консультування, а отже й їх вищу економічну ефективність.

Разом з тим, вивчаючи положення теорій інституціональної економіки

щодо механізму формування та вимірювання витрат, доходимо висновку, що різними є значення та очікувана роль витрат держави і витрат суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на послуги консалтингу. Мається на увазі те, що дії держави, спрямовані на вдосконалення інституційного середовища, пов'язані зі збільшенням її витрат та, навпаки, спрямовані на зменшення витрат суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Якщо обидві з вказаних змін є ідентичними або витрати держави – більшими, то очевидним є висновок про неефективність такої державної зовнішньоекономічної політики. Та вона є ефективною лише за умови та доти, поки сумарні витрати держави, а також витрати учасників зовнішньоекономічної діяльності у розрахунку на одну гривню обсягу зовнішньої торгівлі зменшуються. Відповідно:

$$K_p = \frac{IC + TC}{FT}, \quad (1.7)$$

де  $K_p$  – коефіцієнт ефективності державної зовнішньоекономічної політики у сфері покращення консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

$IC$  – державні витрати, спрямовані на вдосконалення інституційного середовища консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності, грн;

$TC$  – обсяги витрат на управлінське консультування всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, у т. ч. держави, грн.

За результатами теоретико-методичного узагальнення літературних джерел, де обґрунтовуються методичні підходи до оцінки обсягів та ефективності управління складними макроекономічними проблемами, є підстави стверджувати про можливість застосування таких наукових методів, як моніторинг важливих індикаторів та їх співставлення з граничними значеннями, що мають бути не менші за загальносвітові; експертні оцінки; аналіз і обробка сценаріїв; оптимізація; теоретико-ігрові; багатовимірний статистичний аналіз; теорія штучних нейронних мереж. Практично всі з зазначених методів можуть бути апробованими й у сфері консалтингового



забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

1. Узагальнення теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності дають підстави стверджувати, що консалтингові послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати у двох аспектах: 1) як послугу, що надається в межах зовнішньоекономічних операцій; 2) як важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі зовнішньоекономічної діяльності, що реалізується шляхом мінімізації трансакційних витрат та покращення бізнес-процесів суб'єктів ЗЕД, а також створення і впровадження організаційно-управлінських інновацій у структурі суб'єктів управління розвитком ЗЕД.

2. Завдання послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є масштабнішими за завдання традиційного консультування суб'єктів господарювання, які її здійснюють, оскільки, по-перше, збільшується перелік користувачів послуг консалтингу (громадяни та фізичні особи – підприємці, юридичні особи, асоціативні підприємницькі та громадські структури, територіальні громади та органи місцевого самоврядування, органи державної влади); по-друге, комплекс консультаційних послуг не обмежується лише питаннями економіки, але й інформаційного, наукового, соціологічного, культурного, ментального, інфраструктурного, трудового, інституційного та іншого характеру; по-третє, послуги консалтингу тут виконують низку нових важливих функцій – накопичення знань, трансмісійну, трансакційну та трансформаційну, маркетингову, збурюючу, протидії квазіконсалтингу, формування нових інститутів та інституцій, етичну й екологічну. Ці особливості слід враховувати при формуванні методичного забезпечення управління послугами консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

3. Подвійний характер консалтингового забезпечення

зовнішньоекономічної діяльності (як інструмента мінімізації трансакційних витрат зовнішньоекономічних операцій та як елемента системи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності) зумовлює необхідність визначення зовнішніх (визнання і державне сприяння; прогнозованість зміни кон'юнктури міжнародного ринку та інституційних умов міжнародної економічної діяльності; системність і повноцінність; сприяння розвитку некомерційних консалтингових експертів та аудиторів; ефективність консалтингу) і внутрішніх (цілепокладання, системності, безперервності, збалансованості, науковості, гнучкості) принципів консалтингу.

4. Особливостями консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є вищий рівень конкуренції, обмежена кількість споживачів; залежність від багатьох внутрішніх (стану розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, фінансового забезпечення державних видатків, ступеня відкритості економіки, стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності, досконалості її структури) та зовнішніх детермінант (розвитку окремих ринків і країн, регіонів, їх відкритості та лібералізації, діяльності транснаціональних корпорацій, державно-корпоративних альянських форм взаємодії на ключових глобальних ринках), географічної та ринкової концентрації клієнтів; широкий перелік показників (характеристик) ефективності (що доповнюється впливом на посилення конкурентоспроможності економіки, раціоналізації структури зовнішньоекономічної діяльності, міждержавної співпраці); непрямий характер відносин підприємства – надавача послуг та їх отримувача (оскільки достатність консалтингового забезпечення залежить і від належного інформування мережі суб'єктів інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності); вищий рівень складності, комплексності й системності послуги (оскільки її метою часто є не тільки вдосконалення елементів та процесів у системі управління організації, яку консультують, а й способи та форми виходу на інші ринки, створення там стратегічного господарського підрозділу та лише потім – менеджменту та економіки його

функціонування).

5. На підставі узагальнення концептуальних характеристик типологізовано сім визначальних етапів еволюції консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності та сформульовано висновок про те, що сучасна світогосподарська система вступила у фазу, для котрої характерні як значні ускладнення в діяльності суб'єктів консалтингу, так і перспективи активного розвитку. Проте на шляху цього розвитку постають системні перешкоди, найбільш істотними групами яких є економічні, інституціональні, управлінські, історико-етнічні та фахово-психологічні. Посилення ролі послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності потребує належного та адекватного інституційного забезпечення, елементами якого є інститути та інституції, механізми їх реалізації, інфраструктура.

Результати досліджень щодо обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності висвітлені автором у публікаціях [90]; [91]; [168]; [169].

## РОЗДІЛ 2

### ЕВОЛЮЦІЯ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

#### **2.1. Аналіз обсягів, динаміки та структури послуг підприємств консалтингу для суб'єктів сфери ЗЕД**

Становлення та розвиток консалтингу як окремої галузі економіки України відбувається на різних рівнях: на макрорівні – через діяльність різноманітних інституційних утворень, що діють на загальнодержавному рівні (асоціацій, фондів іноземної технічної допомоги, програм іноземних фінансових інституцій тощо), і на мікрорівні – через активізацію діяльності та поглиблення спеціалізації конкретних консалтингових підприємств та організацій, що зосереджують свою діяльність на обслуговуванні окремих сфер і напрямів ЗЕД. При цьому простежується пряма залежність між активізацією діяльності підприємств консалтингу і динамікою розвитку зовнішньої торгівлі й інвестиційної діяльності в Україні.

Зупинимось детальніше на аналізі діяльності підприємств та організацій у сфері консультування ЗЕД в Україні. На нашу думку, найбільш організаційно оформленою організацією, що займається комплексним консультуванням сфери ЗЕД, є недержавна неприбуткова самоврядна організація Торгово-промислова палата України (ТПП). Наголосимо, що фактично консалтингові послуги для суб'єктів ЗЕД у межах діяльності торгових та експортних палат в Україні почали надавати ще у 1850 р. разом із заснуванням Львівської ТПП згідно з рішенням австрійського цісаря Франца-Йосифа та у 1912 р. в межах початку роботи Південно-Західного відділення Російської експортної палати. Торгово-промислова палата України була створена у 1972 р. В якості палати незалежної України вона почала активно розвиватися з 1992 р.

Сьогодні ТПП України об'єднує майже 10 тисяч господарюючих суб'єктів усіх форм власності, має 11 представництв у зарубіжних країнах,

регіональні палати в усіх областях України і функціонує з метою сприяння всебічному розвитку науково-технічних і торговельних зв'язків між українськими підприємцями та їх зарубіжними партнерами, представлення інтересів її членів із питань господарської діяльності як в Україні, так і за її межами. Регіональні ТПП України надають практичну допомогу підприємствам у проведенні торговельно-економічних операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяють розвитку експорту, для чого надають своїм членам широкий спектр професійних консультаційних послуг.

Головними напрямками консалтингових послуг ТПП для суб'єктів ЗЕД є надання консультаційно-інформаційних послуг для експортерів, імпортерів та інвесторів або підприємств, що намагаються залучити зарубіжні інвестиції, а також у межах організації навчань для керівників і персоналу підприємств (табл. 2.1). При цьому в межах реалізації Національного проекту Export.ua, для суб'єктів ЗЕД пропонується надання консалтингових послуг «під ключ» із врахуванням рівня їх досвіду і запитів (для експортерів-початківців, досвідчених експортерів і експортерів, що намагаються мінімізувати витрати на консалтингові послуги). В результаті такого підходу підприємства, що не мають досвіду діяльності на зовнішньому ринку, отримують перший успішний досвід ведення ЗЕД і краще розуміння експортного процесу за умови мінімізації витрат. Підприємства, що вже мають досвід ЗЕД, в результаті співпраці з ТПП отримують можливість зниження своїх витрат, ефективного перерозподілу ресурсів, оптимізації експортного процесу, економії часу і коштів за рахунок передачі митного оформлення товарів професійним фахівцям. Новим напрямом послуг регіональних ТПП є організація ЗЕД на основі договору комісії з підприємствами, що мають значний досвід діяльності на зовнішньому ринку, всі необхідні документи, дозволи і штат досвідчених співробітників.

Опитування, проведене Львівською ТПП у 2015 р., свідчить, що найбільшим попитом серед суб'єктів ЗЕД користуються такі консалтингові послуги палати, як пошук партнерів в Україні та за кордоном (26,3 % від

загальної чисельності опитаних), сприяння у відкритті бізнесу (20,0 %), проведення професійного навчання і тренінгів (11,6 %), видача сертифікатів походження продукції (11,6%), надання можливості роботи у профільних комітетах (6,3%), надання можливості відвідати міжнародні виставки за кордоном (5,3%), промоція підприємства і його продукції (4,2 %).

Таблиця 2.1

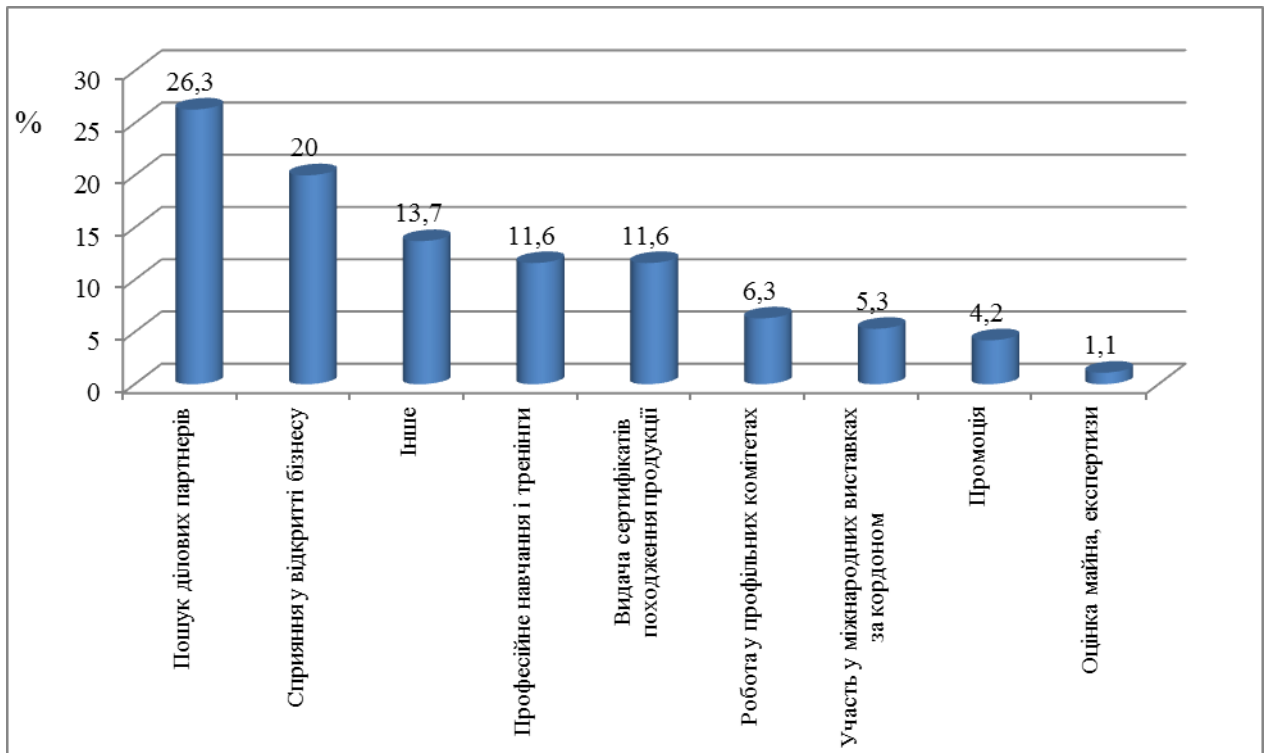
**Структура консалтингових послуг ТПП України для вітчизняних та зарубіжних суб'єктів ЗЕД (узагальнено автором за [101])**

<b>Консалтингові послуги для експортерів</b>	<b>Консалтингові послуги для імпортерів</b>
Аудит експортної готовності підприємств	Аналітика ринку України
Загальна аналітика потенційних ринків	Аналітика законодавчих вимог України
Аналітика законодавчих вимог	Маркетингові дослідження
Маркетингові дослідження зарубіжних ринків	Адаптація товару до ринку
Розробка маркетингового плану	Адаптація рекламних матеріалів
Бюджетування експорту	Пошук партнерів
Пошук партнерів	Перевірка надійності партнерів
Перевірка надійності партнерів	Укладання контрактів
Навчання персоналу підприємства навикам зовнішньої торгівлі	Сертифікація товарів
Укладання міжнародного контракту	Незалежна експертиза товарів
Митне оформлення	Митні формальності «під ключ»
Супровід розвитку бізнесу	Супровід розвитку бізнесу
<b>Консалтингові послуги для інвесторів і підприємств, що залучають інвестиції</b>	<b>Напрями навчання керівників і персоналу підприємств, що займаються ЗЕД</b>
Визначення цілей інвестування	Експортне планування
Визначення форм фінансування	Міжнародний маркетинг
Аналітика законодавчих вимог	Торговельні угоди і бар'єри
Аналіз діяльності компанії	Кодування товарів
Управлінська звітність	Зовнішньоекономічні контракти і Incoterms
Оцінка бізнесу компанії	Експортна документація
Підготовка інвестиційного меморандуму	Митне оформлення
Пошук потенційних інвесторів	Крос-культурні комунікації
Презентація інвестиційних проектів інвесторам	Переговори
Супровід переговорів з інвесторами	Проведення бізнес-презентацій
Укладення договорів з інвесторами	Іноземна мова
Супровід процесу інвестування	Інтернет-технології продажів

Тобто сьогодні для суб'єктів ЗЕД найбільш важливими є консалтингові послуги, отримання яких призводить до конкретного результату – знаходження ділового партнера за кордоном і організація експорту продукції підприємства, імпорту чи залучення інвестицій.

Проаналізуємо детальніше ефективність консалтингових послуг у сфері обслуговування ЗЕД на прикладі Львівської ТПП. На основі даних господарсько-фінансової звітності Львівської ТПП було відібрано

найголовніші види послуг для суб'єктів ЗЕД – декларування та брокерські операції, експертиза, надання інформаційних та зовнішньоекономічних послуг, переклади (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Розподіл консалтингових послуг у сфері ЗЕД за рівнем їх важливості для клієнтів Львівської ТПП у 2015 р. [107]**

Як свідчать дані табл. 2.2, найбільш ефективними у відносному вимірі були такі послуги ТПП, як інформаційні та послуги з обслуговування ЗЕД.

*Таблиця 2.2*

**Результати оцінки ефективності консалтингових послуг Львівської ТПП**

(розраховано автором за: [58])

Консалтингові послуги	Витрати, тис. грн.	Дохід від послуг, тис. грн.	Ефект, грн.	Коефіцієнт ефективності
Інформаційні послуги	12,35	24,7	12,35	2,0
Послуги з обслуговування ЗЕД	250,1	450,2	200,1	1,8
Декларування, брокерські послуги	58,125	93,0	34,875	1,6
Переклади	50,0	75,0	25,0	1,5
Експертиза	521,3	677,7	156,4	1,3

Так, доходи палати від надання інформаційних послуг перевищували її витрати у 2 рази, а на кожну гривню витрат при наданні послуг із обслуговування ЗЕД палата отримувала 1,8 грн. доходу. Найбільший економічний ефект Львівська ТПП отримувала від надання послуг із обслуговування ЗЕД (200,1 тис. грн.) та експертизи (156,4 тис. грн.). Вказане свідчить про необхідність розширення цих видів послуг у загальному переліку послуг Львівської ТПП.

Високий попит на послуги експертизи (677,7 тис. грн. доходу Львівської ТПП) зумовлюється їх важливістю для суб'єктів ЗЕД, оскільки вони дозволяють виявити неякісну імпортовану продукцію і на основі висновків ТПП замінити неякісну продукцію або ж отримати грошову компенсацію від зарубіжних партнерів. Так, наприклад, англійська фірма «Кепітал Індастріал Машінері» ЛТД замінила на якісні 24 рельовки, згідно з експертизою № 2-1-I від 22.01.2013 р. ВАТ «ЖЦПК» на суму 439,49 тис. грн. італійська фірма CO. RI. MA. S.r.l. (Marchesini Group) налагодила і вивела на номінальну продуктивність лінію для мийки, стерилізації, наповнення і запаювання ампул вартістю 1 млн грн, яка була забракована експертизою № 2-2-I від 25.01.2013 р. у ВАТ «Галичфарм» (вартість лінії – 1000,0 тис. грн.). В ПАТ «Іскра» експертизами № 2-4-I від 18.06.2013 р., № 2-7-I від 19.06.2013 р., № 2-8-I від 19.06.2013 р. згідно з лабораторними дослідженнями забраковано дріт платинітовий, струмові вводи, лампи розжарювання, виготовлені з дроту платинітового, поставки виробника «Instytut metali niezalaznych» (Республіка Польща) на суму 894,0 тис. грн., а матеріали претензії були передані у Варшавський арбітражний суд [58].

Таким чином, головними перевагами ТПП на ринку консалтингових послуг для суб'єктів ЗЕД визначимо: багаторічний досвід обслуговування зовнішньоторговельної діяльності та супроводу ЗЕД підприємств; високий рівень власних та залучених консультантів та аналітиків; наявність статусу незалежного експерта; комплексний підхід до супроводу експортних, імпортованих операцій та інвестиційних проектів; широкий спектр



консалтингових послуг у сфері ЗЕД; партнерська мережа ТПП у всьому світі та зв'язки з консульствами та торговельними представництвами за кордоном; комплексне надання доступу до бізнес-контактів у сфері ЗЕД; участь у міжнародних консультаційних та навчальних проектах та програмах.

Звернемо увагу, що ТПП України в межах реалізації міжнародних проектів сприяє розвитку консалтингу через підготовку і підвищення кваліфікації консультантів у сфері ЗЕД. Так, у межах реалізації проекту East Invest (регіональний проект покращання інвестиційно-торговельного середовища, започаткований у межах Європейської ініціативи Східного партнерства з метою економічного розвитку 6 країн – України, Республіки Білорусь, Республіки Молдова, Азербайджану, Вірменії та Грузії), реалізуються заходи для організацій, що займаються підтримкою бізнесу, а саме: технічна допомога організаціям підтримки бізнесу (ОПБ) для посилення їх потенціалу в сфері підтримки і представлення інтересів МСП; проведення повних аудитів ОПБ для подальшого нарощування їх потенціалу; довгострокове партнерство (twinning) між ОПБ східних партнерів і ЄС; індивідуальні програми обміну досвідом для персоналу ОПБ Східного партнерства; семінари підготовки інструкторів по положеннях ЄС Acquis і інтернаціоналізації; діяльність академії East Invest, що передбачає спеціалізовану підготовку керівних кадрів; академія EUROCHAMBRES для керівників ОПБ.

Ще один масштабний проект ТПП із підготовки консультантів у сфері ЗЕД стартував у вересні 2015 р. під назвою «Розвиток спроможності організацій із підтримки бізнесу надавати послуги щодо експорту до ЄС в рамках поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (ЗВТ+) як частини Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» за підтримки Королівського уряду Нідерландів, Посольства Королівства Нідерландів у м. Києві та реалізовано консалтинговою компанією СТА Economic & Export Analysts ltd (Сполучене Королівство). Це перший проект Експортної академії – бренду заходів із навчання консультантів із експорту в системі ТПП. У тренінгах візьмуть

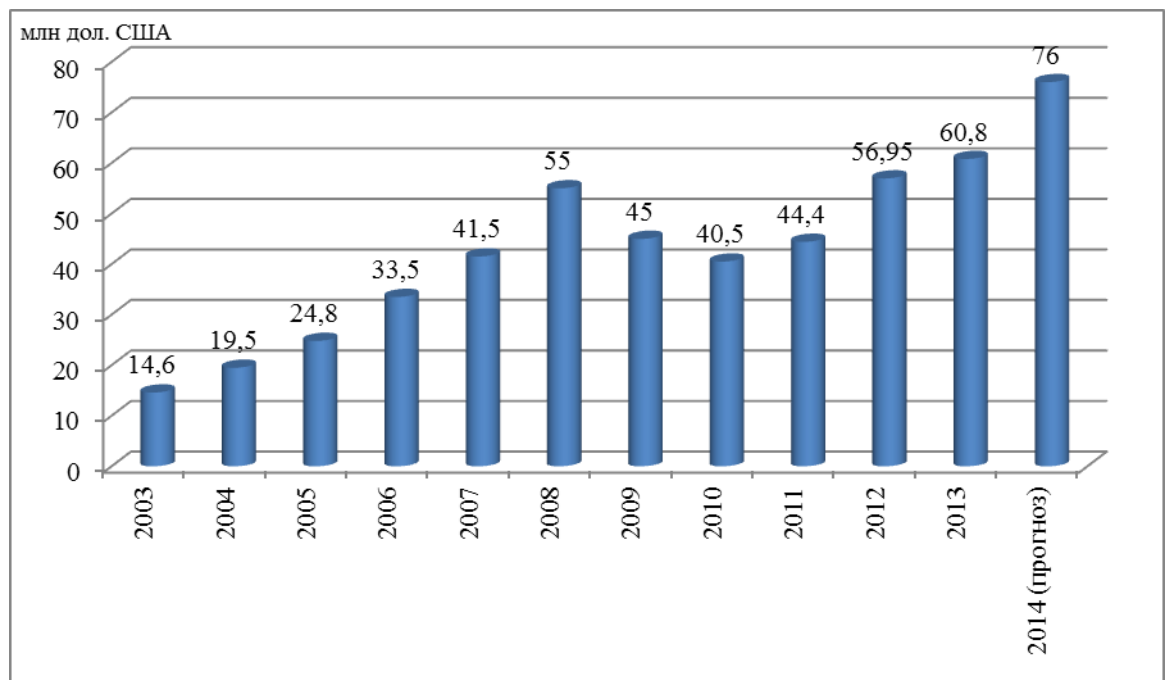
участь 40 фахівців із ТПП України, 11 регіональних ТПП, Мінекономрозвитку України, ДП «Держзовнішінформ» та ДП «Укрпромзовнішекспертиза».

Важливу роль у консалтинговому забезпеченні розвитку ЗЕД України відіграють фірми, що надають послуги з маркетингового дослідження вітчизняного та зарубіжного товарного ринків. Одержання оперативного доступу до актуальної ринкової інформації дозволяє експортерам та імпортерам гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й отримувати додаткові конкурентні переваги. Головними суб'єктами ринку дослідницьких послуг для суб'єктів ЗЕД є насамперед крупні консалтингові підприємства, що працюють у масштабах цілої країни, в тому числі підрозділи провідних світових консалтингових і дослідницьких компаній.

Згідно з даними Української асоціації маркетингу 68 компаній на вітчизняному ринку позиціонують себе як такі, що займаються виключно маркетинговими дослідженнями і практично не здійснюють соціологічних опитувань на замовлення політичних організацій. При цьому 47 компаній є крупними операторами вітчизняного ринку і практично повністю формують ринок маркетингових досліджень. Звернемо увагу, що понад 50% послуг вітчизняного ринку маркетингових досліджень забезпечується за рахунок замовлень зарубіжних ТНК, що працюють на українському ринку або ж планують виходити на нього.

Обсяг ринку маркетингових досліджень зріс за останні 12 років у 5,2 рази (з 14,6 у 2003 р. до 76,0 млн дол. США у 2014 р.) (рис. 2.2). Падіння ринку спостерігалось у 2009 та у 2010 рр. (відповідно на 18,2 % та 10,0% по відношенню до минулого року) і здебільшого корелювалося з динамікою вітчизняного експорту та імпорту. Саме у 2009 р. обсяги вітчизняного експорту товарів зменшилися порівняно з попереднім роком на 59,3%, а імпорту – на 53,1%. Сповільнення темпів росту ринку маркетингових досліджень у 2013 р. (збільшення лише на 6,8% до попереднього року) можна значною мірою пояснити падінням обсягів вітчизняного експорту товарів на

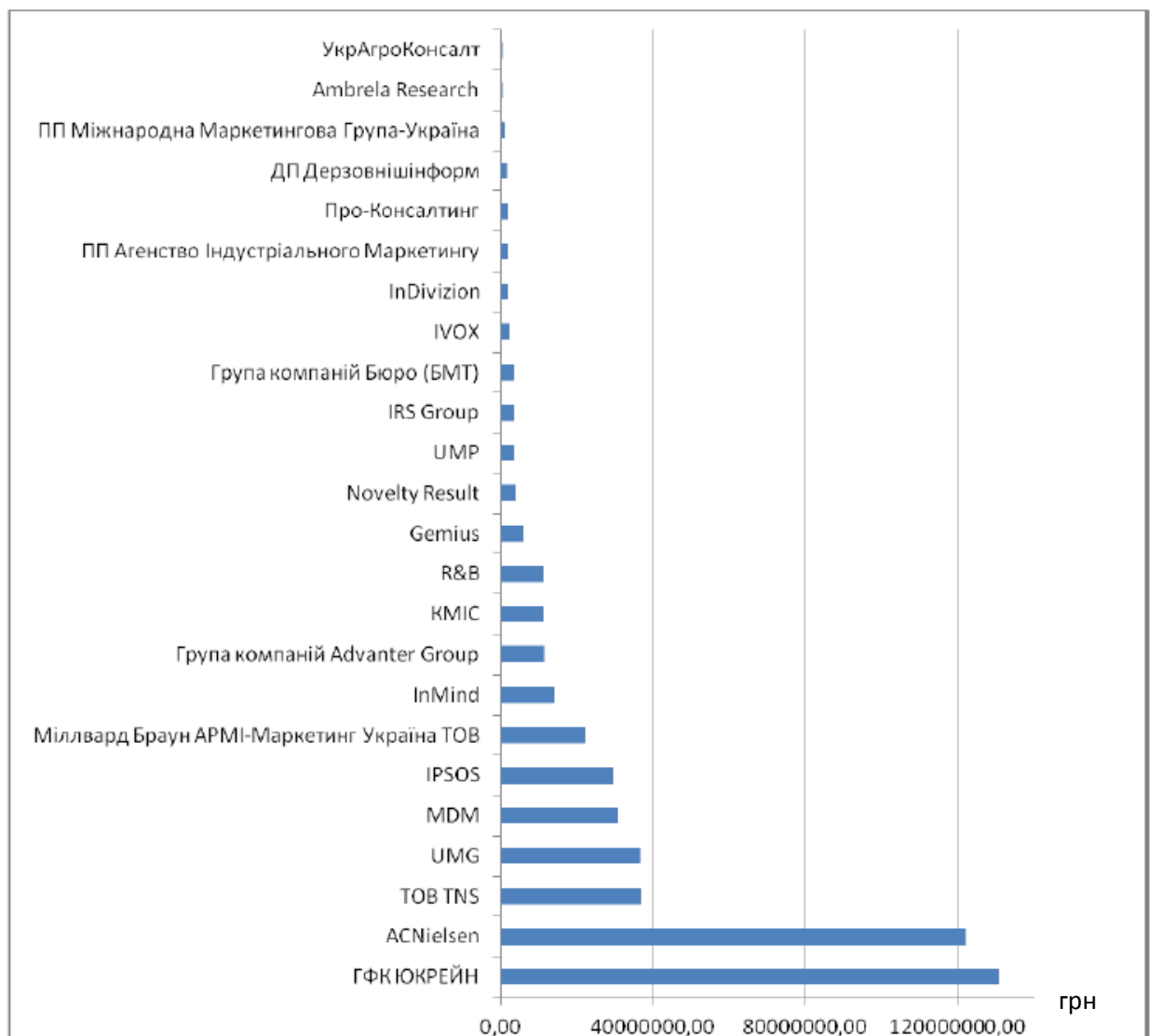
8,0% та імпорту на 9,1 %. Хоча існує парадокс зростання ринку маркетингових досліджень у 2014 р., навіть незважаючи на значне падіння вітчизняного експорту та імпорту товарів (відповідно на 13,5% та 28,3 %) в умовах військових дій на Сході країни та анексії Криму. Вказане пояснюється намаганням вітчизняних та зарубіжних контрагентів посилити свої конкурентні позиції на ринку за рахунок використання висновків і рекомендацій, отриманих у результаті проведених маркетингових досліджень.



**Рис. 2.2. Обсяг наданих послуг на вітчизняному ринку маркетингових послуг у 2003-2014 рр. [89]**

Безперечними лідерами вітчизняного ринку маркетингових досліджень є 2 компанії, що є підрозділами світових лідерів у цій сфері – GfK Ukraine та ACNielsen Україна. Портфель замовлень даних компаній формується насамперед за рахунок панельних досліджень, зокрема панелі роздрібного аудиту (ACNielsen Україна), медіа-панелі та панелі домашніх господарств (GfK Ukraine). Оборот кожної з цих 2 компаній перевищував у 2013 р. 12 млн грн (рис. 2.3) і забезпечується насамперед за рахунок замовлень великих ТНК, що функціонують на вітчизняному ринку товарів та послуг. Загалом за

обсягами замовлень на маркетингові дослідження в Україні лідерами залишаються іноземні компанії, що працюють на ринку через своїх зареєстрованих юридичних осіб. Іноземні замовники маркетингових досліджень переважають у фармацевтичному секторі, а також є найбільшими клієнтами у сфері досліджень брендів, ринкових тенденцій та проведення якісних досліджень. Діапазон вартості 1 замовлення маркетингових досліджень для іноземних компаній, що готуються вийти на ринок України, коливається у межах від 2 до 83 тис. дол. США, а середньозважена вартість дослідження становить близько 20 тис. дол. США.



**Рис. 2.3. Обсяги продажів вітчизняних дослідницьких компаній, що працювали на вітчизняному ринку, в 2013 р. [89]**

Проведене у 2013-2014 рр. експертне опитування керівників

дослідницьких фірм України дозволяє виділити наступні проблеми розвитку вітчизняного ринку консультаційних послуг, що надаються на основі проведених маркетингових досліджень: зменшення цін на проведення досліджень, що часто призводить до зниження якості розроблених рекомендацій; зменшення готовності операторів ринків товарів та послуг інвестувати у маркетинговий супровід свого бізнесу; зростання вимог ринку щодо оперативності збору та обробки даних, посилення їх точності за умови встановлення конкурентоспроможних цін на проведення дослідження; зростання ролі й вимог до рекомендацій, що розробляються на основі проведених досліджень; зростання попиту на інформацію щодо конкурентного середовища з боку компаній, що вже займають певну нішу на українському ринку; зменшення замовлень на дослідження українського ринку зі сторони імпортерів продукції та зростання попиту на дослідження зарубіжних ринків товарів та послуг (у середньому на 20 %).

Вказаний комплекс вимог до дослідницької діяльності необхідно враховувати вітчизняним маркетинговим компаніям при розробці стратегій розвитку на коротко- та середньострокову перспективу. Звернемо увагу, що провідні світові консалтингові компанії, що працюють на українському ринку, зокрема компанії так званої «великої четвірки» (KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte та Ernst&Young), спеціалізуються насамперед на наданні аудиторських та юридичних послуг і не мають значних обсягів надання консалтингових послуг у сфері ЗЕД. Консалтингові послуги цих підприємств зосереджуються на наданні консультацій із розробки організаційної структури, реалізації та оцінки стратегій, операційного управління, розробки продуктів, закупівель, виробництва, продажу та маркетингу продукції, обробки фінансової інформації та фінансового звітування, внутрішнього аудиту та контролю, ефективності інформаційних систем, іноземних інвестицій і управління проектами. Разом з тим, в умовах змін, з якими стикаються вітчизняні підприємства внаслідок трансформації зовнішньоекономічного режиму України (після вступу до

COT та формування Зони вільної торгівлі між Україною та ЄС), консалтингові послуги західних компаній все більшою мірою поширюються і на вітчизняних суб'єктів ЗЕД.

Зокрема, зважаючи на те, що з 1 січня 2015 р. вступили у силу зміни до ст. 39 Податкового кодексу України стосовно трансфертного ціноутворення (ТЦО) в Україні, такі провідні західні консалтингові компанії, як KPMG, Deloitte, Bureau van Dijk (BvD), Baker Tilly та DLA Piper, почали спільно з ДП «Держзовнішінформ» надавати консалтингові послуги з метою роз'яснення нових правил гри в ТЦО та тлумачення нових норм у законодавстві з ТЦО, сприяння компаніям у підготовці звітів по контрольованих операціях. При цьому головними видами послуг, що надаються вищезначеними консалтинговими компаніями суб'єктам ЗЕД в Україні, є: підготовка документації з ТЦО; захист ТЦО в ході аудиту та перевірок; підготовка звітів по контрольованих операціях; розробка комплексної політики ТЦО та моделі бізнесу; ведення судових спорів у сфері ТЦО, судовий захист платників податків у суперечках по ТЦО з урахуванням української та міжнародної практики; структурування нових операцій із виробництва та дистрибуції; структурування внутрішньогрупових фінансових угод; структурування ліцензійних та дистрибуторських угод на ринках, що розвиваються; експертна практика визначення рівня звичайної ціни в ТЦО об'єктів інтелектуальної власності; використання інформаційних систем для цілей ТЦО, таких як Amadeus, Ruslana тощо.

Серед вітчизняних консалтингових компаній, що позиціонують себе як вузькоспеціалізовані у сфері ЗЕД, переважна більшість відноситься до дрібних та середніх підприємств і їхня діяльність фактично зводиться до консультацій при митному оформленні експорту та імпорту. Разом з тим, на ринку тривалий час діють 2 великі державні консалтингові компанії, які успішно надають послуги з експортного та імпортного консалтингу та орієнтовані на крупних вітчизняних суб'єктів ЗЕД. Так, державне підприємство «Укрпромзовнішекспертиза», яке було створено у 1993 р.,

відноситься до однієї з провідних консалтингових компаній України у сфері вивчення українських та міжнародних ринків, підготовки рішень із розвитку бізнесу, дослідження промисловості та промислової політики. Основними сферами консалтингової діяльності ДП «Укрпромзовнішекспертиза» є проектні та стратегічні дослідження, а також забезпечення інформацією, яка міститься в корпоративних базах даних. У даний час ДП «Укрпромзовнішекспертиза» активно розвиває напрям надання послуг із експортного консалтингу шляхом консультаційної підтримки діючим і потенційним експортерам. Консалтинг реалізується в межах 4 етапів (табл. 2.3): 1) ідентифікація товару для експорту; 2) аналіз потенційного ринку; 3) розробка стратегії; 4) допомога в реалізації стратегії. Підхід дозволяє найбільш ефективно реалізувати експортну стратегію.

Таблиця 2.3

**Структура послуг експортного консалтингу  
ДП «Укрпромзовнішекспертиза» (За: [49])**

<b>Етап надання консалтингової послуги</b>	<b>Види консалтингових робіт</b>
Ідентифікація товару для експорту	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Аналіз якісних характеристик товару</li> <li>▪ Аналіз обсягів імпорту товару в різноманітні країни</li> <li>▪ Аналіз відповідності товару вимогам країни експортера</li> <li>▪ Вивчення наявності сертифікатів, патентів і іншої дозвільної документації експортера</li> </ul>
Аналіз потенційного ринку збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Аналіз потенційного ринку (конкуренція, ємність, потреби покупців, потенціал зростання, канали продажів тощо)</li> <li>▪ Оцінка бар'єрів входження на ринок</li> <li>▪ Визначення експортної собівартості й оптимальної ціни на експортний товар</li> <li>▪ Ідентифікація ринкової ніші</li> <li>▪ Підготовка контактних даних потенційних партнерів, клієнтів, дистрибуторів</li> </ul>
Розробка експортної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Визначення оптимальної політики ціноутворення</li> <li>▪ Вибір каналів збуту</li> <li>▪ Визначення оптимальної політики ціноутворення</li> <li>▪ Розробка рекламної кампанії</li> <li>▪ Розробка рекомендацій із перебудови внутрішніх процесів компанії</li> <li>▪ Обґрунтування фінансової моделі роботи підприємства на вибраних сегментах</li> <li>▪ Створення плану реалізації експортної стратегії</li> </ul>
Допомога в реалізації експортної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розробка комерційних пропозицій для потенційних партнерів</li> <li>▪ Презентація компанії партнерам за кордоном</li> <li>▪ Організація зустрічей з зарубіжними партнерами</li> <li>▪ Просування сайту компанії в англomовному сегменті Інтернету: SEO, маркетинг у соціальних мережах, контекстна реклама тощо</li> <li>▪ Допомога в підготовці участі у зарубіжних виставках</li> </ul>

Найбільшим вітчизняним інформаційно-аналітичним та експертним центром в Україні, що спеціалізується на дослідженні кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку, є Державне підприємство «Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків» (Держзовнішінформ). Звернемо увагу, що консалтингові послуги цього підприємства, створеного у 1996 р., орієнтовані на реальні потреби та запити вітчизняних експортерів та імпортерів, які виникають у зв'язку з необхідністю дотримання вітчизняного законодавства у сфері ЗЕД. Підприємство надає повний спектр інформаційних, аналітичних, дослідницьких та експертних послуг, а саме:

1) цінова експертиза зовнішньоекономічних договорів, що необхідна у випадках, якщо загальна вартість послуг, робіт, прав інтелектуальної власності за договором перевищує 50 000,00 євро;

2) товарна експертиза цінових умов експортних та імпорتنих договорів та контрактів, а саме: встановлення відповідності цінових умов договорів (контрактів) існуючій кон'юктурі певного ринку та підтвердження об'єктивності передбаченої в них ціни на відповідні групи товарів (робіт, послуг);

3) визначення митної вартості товарів, що переміщуються через митний кордон України, з метою заявлення декларантом митному органу та відповідно до методів, передбачених Митним кодексом України;

4) видання спеціалізованих друкованих засобів масової інформації (а саме: бюлетеня «Огляд цін українського та світового товарних ринків» та збірника «Каталог «Імпортери та експортери України»);

5) надання інформаційно-аналітичних послуг із дослідження світового та українського ринків в розрізі галузей народного господарства, що полягають у підготовці інформаційно-аналітичного огляду «Товарний монітор. Україна»;

б) маркетингові дослідження під замовлення (галузевий консалтинг та соціально-політичні дослідження);



7) забезпечення наповнення та оновлення змісту інформаційного веб-порталу «Комплексна система інформаційно-консультаційної підтримки та розвитку експорту» ([www.ukrexport.gov.ua](http://www.ukrexport.gov.ua)) шляхом отримання інформації від відповідного структурного підрозділу Мінекономрозвитку України;

8) розповсюдження даних Реєстру асоціацій товаровиробників України шляхом поширення повної інформації про асоціації товаровиробників України, надання доступу до відповідної зовнішньоекономічної інформації асоціаціям товаровиробників України, що входять до реєстру;

9) надання Мінекономрозвитку України аргументованого аналізу цін окремих товарів, що проводиться останнім за запитами Держмитслужби.

Клієнтами ДП «Держзовнішінформ» є найбільші вітчизняні експортери та імпортери: «АрселорМіттал Кривий Ріг», ДТЕК, «Нестле-Україна», «Нібулон», «Кернел», «Альфред С.Топфер Інтернешенал (Україна)», Interpipe, Ferrexpo тощо. Послугами підприємства також користуються банки (Укрексімбанк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсоцбанк та ін.), аудиторські компанії (зокрема, «велика четвірка» – KPMG, PWC, Deloitte, E&Y). Окрім суб'єктів господарювання, підприємство на постійній основі надає інформаційно-аналітичні послуги органам державної влади та управління: Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, іншим органам державної влади.

За галузевою приналежністю серед клієнтів ДП «Держзовнішінформ» найбільшу питому вагу мають підприємства АПК (44%) та гірничо-металургійного комплексу (29,2%), а також енергетики та сировинних галузей (11,9%), сфери торгівлі та виробництва товарів довготривалого використання (7,2%), банки – 2,6%, дослідницькі інституції – 2,6%, підприємства сфери будівництва (1,3%). Тобто галузева структура розподілу замовників консалтингових послуг у цілому відповідає товарній структурі вітчизняної зовнішньої торгівлі.

Розрахунок показників ефективності консалтингової діяльності ДП «Держзовнішінформ» у 2013-2015 рр. (табл. 2.4) свідчить про високий рівень

і постійне зростання таких відносних показників, як прибутковість (18,9 % у 2014 р.), рентабельність (28,7% у 2014 р.), ефективність господарської діяльності (коефіцієнт ефективності становив 1,5 у 2014 р.) та продуктивність праці (440,4 тис. грн у 2015 р.). Різке зростання вказаних показників у І півріччі 2015 р. більше ніж удвічі пояснюється насамперед різким зростанням курсу національної валюти, що призвело до стрімкого підвищення цін на консалтингові послуги підприємства за умов значно нижчих темпів зростання його операційних витрат.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності господарської діяльності  
ДП «Держзовнішінформ» у 2013-2015 рр.**

№ з/п	Назва показника	2013	2014	2015 (I півріччя)
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	40661,0	44481,0	28313,0
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27460,0	29318,0	10090,0
3	Чистий прибуток, тис. грн	5709,0	8404,0	11281,0
4	Прибутковість господарської діяльності, %	14,0	18,9	39,8
5	Рентабельність господарської діяльності, %	20,8	28,7	111,8
6	Коефіцієнт ефективності	1,5	1,5	2,8
7	Кількість працівників, осіб	103	101	105
8	Продуктивність праці, тис. грн.	394,8	440,4	269,6
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн.	55,4	83,2	107,4

Розраховано за: [58;174]

Стимулювання розвитку ЗЕД в Україні часто відбувається за рахунок фінансування послуг консалтингових компаній зі сторони фондів міжнародної технічної допомоги. В межах такої співпраці ДП «Держзовнішінформ» у 2015 р. виступив як співорганізатор спільно з USAID та Міністерством економічного розвитку та торгівлі України циклу заходів «Вихід на європейський та світові ринки: міфи і реалії» щодо експортної обізнаності серед представників малого та середнього бізнесу по всій Україні. Крім того, ДП «Держзовнішінформ» взяв участь у реалізації проекту» Розвиток спроможності організацій із підтримки бізнесу надавати послуги щодо експорту до ЄС в рамках поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (ЗВТ+) як частини Угоди про асоціацію між Україною та

ЄС", що передбачало проведення освітніх семінарів в регіональних ТПП. У вересні 2015 р. ДП «Держзовнішінформ» спільно з Європейською Бізнес Асоціацією (ЕВА) провів семінари-практикуми «Основи експорту на європейські та міжнародні ринки» та «Електронні ресурси для виходу та роботи на європейських і міжнародних ринках». Звернемо увагу, що вищезгадані заходи реалізовувалися в рамках реалізації плану заходів із виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку "Україна—2020" у 2015 р.

Підсумовуючи, зазначимо, що обсяги, динаміка і структура діяльності вітчизняних підприємств консалтингу для суб'єктів сфери ЗЕД знаходяться у прямій залежності від обсягів зовнішньоторговельного співробітництва країни. З одного боку, падіння зовнішньоторговельної діяльності та інвестиційної активності в Україні має наслідком скорочення витрат суб'єктів ЗЕД на консалтинговий супровід. Але, разом з тим, ринок консалтингових послуг стає більш конкурентним внаслідок зростання вимог до практичної спрямованості й оперативності розроблених рекомендацій консалтингових фірм та намагання суб'єктів ЗЕД максимально використати отримані рекомендації для посилення своїх конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

## **2.2. Інституційне забезпечення консалтингу в контексті активізації зовнішньоекономічної діяльності України**

Окремим аспектом проблеми раціонального та належного розвитку консалтингу є визначення концептуальних основ середовища його функціонування. Як доведено економічною теорією, розвиток кожного виду економічної діяльності, у т. ч. консалтингу, залежить від ступеня сформованості сприятливого для цього інституціонального середовища.

Ефективне функціонування як окремої консалтингової компанії, так і

галузі залежить від набору інструментів та механізмів, з допомогою яких надаються послуги, інституцій, якими регулюється їх діяльність, й суб'єктів, що провадять цю діяльність. Незважаючи на те, що в економічній теорії продовжує домінувати неокласичний аналіз, розвиток новітніх технологій, посилення економічної взаємозалежності країн вимагає перегляду прийнятності суворих передумов неокласичної теорії та переоцінки ролі інститутів у формуванні поведінки економічних суб'єктів.

На підставі аналізу структури інституціонального забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності укладено табл. 2.5. Важливим елементом мікроекономічного рівня консалтингу є інституції, що забезпечують ефективність функціонування як ринку, так і кожної окремої консалтингової компанії - об'єднання чи асоціації консультантів. Досвід економічно розвинених країн свідчить про те, що їх діяльність відіграла важливу роль у становленні та розвитку сфери консалтингу з розвитком національних господарств, оскільки важливим завданням асоціацій консалтингових підприємств є створення кодексів етики і стандартів професійної практики, які сприяють підтриманню належної якості послуг і підвищенню статусу професійних консультантів.

На міжнародному рівні інфраструктура консалтингу представлена транснаціональними об'єднаннями національних асоціативних консалтингових організацій, що формують розгорнутий кодекс поведінки консультантів, який регламентує правила й обмеження професійної діяльності.

Створення належного інституційного середовища є чи не найбільш важливим завданням у сукупності заходів розвитку консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, виконуючи мотиваційну функцію для утворення і збільшення можливостей необхідних для цього інституцій (організацій) та посилення взаємозв'язків між ними, а також формальних і неформальних правил економічної поведінки (інститутів), що забезпечують вищий рівень доступності та якості, а, відтак і

збільшення обсягів надання консультаційних послуг для суб'єктів зовнішньоекономічних відносин.

Таблиця 2.5

**Елементи системи інституційного забезпечення послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності (узагальнено автором)**

Елементи	Функції	Пріоритетні напрями вдосконалення інституціонального забезпечення
Зовнішні інститути	Створення стимулів розвитку консалтингу в системі ЗЕД; полегшення процесів економічного обміну прав власності на інформацію та послуги	Державне сприяння розвитку та популяризації послуг консалтингу в системі ЗЕД; забезпечення належного планування і контролю за процесами розвитку консалтингу в ЗЕД
Внутрішні інститути	Створення позитивного іміджу підприємств консалтингу в системі ЗЕД та суспільному середовищі; підвищення кваліфікації консультантів і поліпшення якості послуг	Зміна підприємницької і суспільної ментальності; удосконалення системи розвитку кадрового та ресурсного забезпечення консалтингу в системі ЗЕД
Інституції	Створення, організація і реалізація правил поведінки	Забезпечення рівності прав і обов'язків, «прозорого», сприятливого і безпечного середовища для функціонування та розвитку інституцій
Асоціативні інституції	Використання інтеграційних переваг виходу суб'єктів ЗЕД на зовнішні ринки та його консалтингового забезпечення	Розширення компетенції асоціативних консалтингових структур; формування повноцінної мережі асоційованих інститутів
Механізм реалізації інститутів	Реалізація на практиці принципів, які визначаються інституціями	Чітка формалізація сукупності прийомів, методів, форм та інструментів для реалізації прав інституцій
Інфраструктура консалтингу в ЗЕД (міжнародні, державні, приватні, громадські суб'єкти та технічне забезпечення їх діяльності)	Удосконалення управління, фінансового, науково-дослідного, інформаційного забезпечення консалтингу в ЗЕД; компенсація недоліків законодавчої бази; сприяння в процесах інтеграції держави у світове співтовариство	Активізація регіональних інтеграційних процесів; удосконалення законодавства, інфраструктури, юридичних гарантій і матеріально фінансового забезпечення розвитку інфраструктури
Інституційні пастки	Породження системних перешкод і ризиків діяльності і розвитку підприємств консалтингу в системі ЗЕД	Своєчасне виявлення та усунення інституційних пасток (корупції, бюрократії, посягань на власність, конкурентне законодавство)

Тому є всі підстави стверджувати, що невід'ємною умовою досягнення

стратегічної мети та завдань політики активізації консалтингу в зовнішньоекономічній сфері України є формування повноцінного інституційного базису, невід'ємними складовими якого є норми, правила (інститути), що забезпечують координацію й організацію функцій. Необхідність цього підтверджується й тим, що як нормативно-правове регулювання, сукупність правил і норм, так і інституцій інфраструктури консалтингу в Україні є не лише недостатніми та певною мірою нераціональними, але й суттєво поступаються економічно розвиненим країнам та міжнародній практиці.

Попри те, очевидно, що відсутність належного нормативно-методологічного та інституційного забезпечення є бар'єром для реалізації окресленої в попередньому підрозділі цієї роботи мети державної політики в аналізованій сфері, оскільки в умовах функціонування тих інститутів та інституцій, які сформувалися на початковій стадії проведення вітчизняних ринкових реформ, браку асоціативних, координуючих діяльність організацій, асиметрії й неповноти інформації, відсутності баз даних про ринки, економічних агентів посилює невизначеність у суспільстві, обмежуються можливості ефективної роботи підприємств консалтингу (тим більше у сфері зовнішньоекономічної діяльності), прийняття ними обґрунтованих інвестиційних рішень (у т. ч. для розвитку інтелектуального капіталу), це часто призводить до того, що поведінка окремих суб'єктів, що надають консалтингові послуги, трактується як недобросовісна.

Для подолання даних та інших негативних тенденцій посттрансформаційного етапу розвитку економіки в Україні необхідно вирішити проблему належного інституційного забезпечення створення сприятливого економіко-правового середовища для розвитку консалтингу як напряму економічної діяльності, у т. ч. із дотриманням принципів: демонополізації ринку, господарських ресурсів та системи управління; розвитку альтернативних недержавних інституцій; унеможливлення участі в економічній системі інституцій нелегального та тіньового секторів; зменшення невизначеності

умов господарювання; досягнення компромісу суб'єктів системи зовнішньоекономічної діяльності та її консалтингового забезпечення; формування єдиного цілісного ринку консалтингових послуг; створення середовища, привабливого для інвестицій та раціонального й ефективного використання ресурсного потенціалу консалтингового сектору.

Додамо, що в системі міжнародного консалтингу вже накопичено достатньо ґрунтовний досвід розвитку та функціонування інфраструктури регулювання і саморегулювання консалтингових послуг, що, як правило, включає такі елементи: внутрішні кодекси етики та стандартів практики професійних асоціацій та інституцій консультантів й інших спеціалістів у сфері професійної підтримки бізнесу (аудиторів, юристів, фахівців із підбору персоналу тощо); систему державних нормативних актів, що прямо чи опосередковано регулюють ринок професійних послуг; міжнародні стандарти якості надання послуг (зокрема, Міжнародної організації з стандартизації (ISO), Європейського фонду управління якістю (EFTQM)), правила яких конкретизуються відносно консалтингових послуг безпосередньо професійними асоціаціями, які здійснюють сертифікацію та контроль; системи правил найму консультантів, що прийняті в урядових чи міжурядових організаціях ЄС, ЄБРР, Світовому банку і т. ін.; системи внутрішніх правил консалтингових фірм; системи правил підбору та найму консультантів у фірм-клієнтів.

Особливу роль у цій сфері відіграють консалтингові об'єднання, які існують в понад 43 країнах світу та членство в яких є корпоративним (тобто вони об'єднують не індивідуальних консультантів, а консалтингові компанії). Національні консалтингові інститути об'єднані у Міжнародну раду консалтингових інститутів із штаб-квартирою в Торонто. Для індивідуальних консультантів існують спеціальні форми об'єднань, що носять назву «інституції менеджмент-консалтингу» [77, с. 27-28].

З огляду на це зрозуміло, що формування інституційного середовища, адекватного окресленим вимогам, є непростим завданням та ускладнюється

особливостями зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, з огляду на виявлені в аналітичній частині роботи недоліки його сучасного стану вважаємо важливим узгоджувати пріоритети покращення інституційного базису консалтингу з вирішенням таких завдань, як: (1) розвиток підприємств консалтингу; (2) координування їх діяльності на ринку; (3) сприяння в комунікаціях; (4) інтеграція консалтингу в міжнародну економіку; (5) забезпечення моніторингу процесу розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно, ці напрями потрібно ототожнювати з функціональними підсистемами інституційного забезпечення консалтингу в аналізованій сфері (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Інституційний базис політики розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України (авторська розробка)**



Так, реалізація завдань у межах підсистеми розвитку консалтингового сектора уможлиблюється лише з покращенням нормативно-правового забезпечення (формальні інститути) діяльності підприємств та інфраструктури, а також завдяки створенню і розширенню можливостей необхідних для цього суб'єктів; завдання, пов'язані з координацією діяльності підприємств консалтингу на ринку (як внутрішньому, так і зовнішньому), реалізують інститути, головними функціями яких є покращення співпраці суб'єктів сфер консалтингу та зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного бізнесу, забезпечення взаємодії внутрішнього і зовнішнього консалтингу; для належного розвитку підсистеми комунікацій необхідно розвивати інформаційні технології та формувати інформаційне суспільство, створювати інформаційно-статистичні бази даних та покращувати доступ до них суб'єктів консалтингу та зовнішньоекономічної діяльності (неформальні інститути), що одночасно уможлиблює моніторинг процесу розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності; для інтеграції вітчизняного консалтингу в міжнародну економіку (як головної функції важливої інституційної підсистеми його розвитку) варто сприяти створенню та розвитку суб'єктів, діяльність яких передбачає пошук, участь та безпосередньо реалізацію проектів інтеграції, кластерної та мережевої співпраці, транснаціоналізації, аутсорсингу в системі відносин суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та підприємств консалтингу.

Проблеми інституційного регулювання світового ринку консалтингу загострилися наприкінці минулого століття, а головним аргументом на користь цього стала необхідність подолання значної асиметрії інформації у сфері консультування.

Зауважимо, що інституціалізація є складним, поступовим рухом, котрий проходить будь-яка суспільна діяльність. Як багатоаспектне явище інституціалізація знаходить прояв у: а) створенні стабільних правил соціально-економічної взаємодії, що базується на формалізованих нормах, законах і звичаях, а це дає можливість прогнозувати поведінку економічних

суб'єктів у відповідних соціальних ролях; б) правовому й організаційному закріпленні форм і правил поведінки, взаємодій та соціальних відносин, що притаманні цій соціально-економічній системі й суспільству в певному історичному періоді; в) формуванні гарантій свободи діяльності, творчості, права на одержання визначеної форми і величини доходу тощо.

Характеризуючи консультування через дескрипцію його інституціональних ознак, можна згрупувати їх у чотири блоки: 1) формування системи цінностей, формальних і неформальних норм, які регулюють діяльність, що забезпечують розвиток управлінського консультування; 2) створення організаційних форм консультування, його внутрішньої диференціації й спеціалізації для виконання завдань розвитку суспільства; 3) легітимізація і соціальна стратифікація консультування як інфраструктурного каталізатора розвитку соціально-економічних систем макро-, мезо-, мікрорівня; 4) інтеграція консультування у культуру, соціально-економічну систему інформаційного суспільства, що дає можливість збереження його автономності відносно держави і суспільства.

Поняття консалтингу та консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності в законодавстві України залишається мало визначеним, а це, у свою чергу, негативно впливає на порядок та умови надання консалтингових послуг, причому не лише в системі зовнішньоекономічної діяльності, але й внутрішнього ринку. Відповідно, в Україні недостатнім та нечітко визначеним залишається державне регулювання ринку консалтингових послуг, про що, крім іншого, свідчить недостатність спеціального регулювання аналізованого виду економічної діяльності.

На жаль, на сьогодні в Україні в обмеженій кількості проводяться правові дослідження проблем консалтингу, його інституційної природи та цивільно-правового регулювання. Відтак, наукове дослідження цієї проблеми набуває особливої актуальності.

Аналіз нормативно-правового регулювання консалтингу в сфері

зовнішньоекономічної діяльності як форми бізнес-послуг ускладнюється не тільки різноманітним їх характером, але й тим, що поняття «консалтинг» не є поки загальноприйнятим позначенням певної сфери професійної (господарської) діяльності. У ситуації, що склалася, найбільш близькою сферою правовому регулюванню до сфери підприємницького консультування є галузі «Послуги» в їх традиційному розумінні та структуризації. Значну увагу правового регулювання діяльності сфери послуг приділено в Цивільному кодексі України, де визначення поняття «послуга» відсутнє, згадується лише як об'єкт правовідносин, точніше, як об'єкт зобов'язання.

У контексті цього зауважимо, що послугам притаманні своєрідна правова природа і спільні характерні ознаки. Зокрема, для всіх послуг характерним є те, що вони: 1) мають нематеріальний характер, а їх результат не набуває речового вигляду; 2) тісно пов'язують виконавця з процесом вчинення ним певних дій; 3) не збігаються безпосередньо з діями (здійсненням діяльності) виконавця, а існують як окреме явище – певне нематеріальне благо.

Водночас державна політика тут обмежується тим, що спектр консалтингових послуг в Україні є дуже широким. Загальноукраїнський класифікатор видів економічної діяльності, продукції та послуг містить декілька різновидів послуг, що можна кваліфікувати як консультаційні (консалтингові) послуги: з фінансових консультацій; з консультацій у сфері страхування та пенсійного забезпечення; з програмного забезпечення; з інформаційних послуг та обробки даних; з питань підприємницької діяльності та управління; з вибору місця вивчення суспільної думки та організації збору інформації; з питань шлюбу та сім'ї; з питань використання та споживання товару; з зовнішньоторгових операцій; з підготовки інвестиційних проектів. Зазначений перелік не є вичерпним, оскільки в будь-якій предметній галузі знань консультації є необхідними, а послуги, наприклад, з оптимізації оподаткування, або правові послуги передбачають

обов'язкове проведення консультацій. Так, до послуг, які надаються разом із проведенням у суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності обов'язкової аудиторської перевірки, відносяться консалтингові послуги з питань фінансового, податкового, банківського або іншого законодавства, менеджменту, маркетингу, оптимізації оподаткування, реєстрації, реорганізації та ліквідації юридичної особи.

Незважаючи на відсутність спеціальних законів України, що регламентують консалтинг як вид діяльності на внутрішньому ринку, водночас у багатьох законах передбачені статті, які окреслюють окремі види консалтингових послуг, у тому числі в зовнішньоекономічній діяльності. Так, з огляду на вітчизняне нормативно-правове регулювання сфери послуг слід виділити ряд юридичних документів, що можна розглядати як найбільш прийнятну правову базу для надання консультаційних послуг суб'єктам економічної діяльності.

Крім того, у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» статтею 4 відзначено, що «до видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших...». Згідно з цим нормативно-правовим актом усі послуги, в тому числі консалтингові, надаються у межах регламентованих зовнішньоекономічним договором (контрактом). Водночас окремі статті є досить суперечливими. Так, у статті 7 йдеться про те, що регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється з метою створення найбільш сприятливих умов для залучення економіки України у систему світового поділу праці та її наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн, проте регулювання

консалтингової діяльності, як вже зазначалося раніше, не здійснюється повноцінно ні на внутрішньому, ні на зовнішньому рівнях.

Консалтингові послуги можна відносити до інформаційних, що надаються експертами (консультантами) споживачу (замовнику); відповідно, регулювання надання окремих консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності регламентується Законом України «Про інформацію», проте закон не є досконалим і не окреслює послуги консалтингу як об'єкта регулювання. Опосередковано консалтингові послуги регламентуються спеціалізованими законами, зокрема «Про рекламу», «Про бухгалтерський облік», що ще раз доводить несистемність вітчизняного інституційного забезпечення консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України.

Хоча варто зазначити, що здійснення окремих видів консалтингової діяльності законодавчо регламентовано. Прикладами є закони України «Про аудиторську діяльність» [1]; «Про оцінку майна, майнових комплексів і професійну діяльність з оцінювання в Україні» [4]; «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» [2].

Необхідно звернути увагу й на Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» [5], що не тільки дозволяє останнім мати власні підприємства, але і прямо фіксує в цілях та завданнях діяльності ТПП багато питань, які тяжіють до сфери консалтингу як для українських, так і для іноземних суб'єктів господарювання.

Прикладом нормативно-правового регулювання окремих сфер, умовно віднесених до консультування сфери зовнішньоекономічної діяльності, може служити чинне регулювання надання юридичних послуг, які дійсно займають важливе місце в діяльності українських суб'єктів міжнародних економічних відносин. Таке регулювання здійснюється Постановою Уряду України «Про затвердження Положення про ліцензування діяльності з надання платних юридичних послуг». Документ встановлює практику ліцензування надання

юридичних послуг, а видача ліцензій здійснюється Міністерством юстиції України та органами юстиції суб'єктів України.

Ліцензії на надання платних юридичних послуг видаються фізичним особам, що здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи (індивідуальні підприємці), і юридичним особам незалежно від їх організаційно-правової форми. Згідно з Постановою та Положенням платні юридичні послуги мають право надавати фізичні особи, які отримали диплом освітньої установи України про вищу юридичну освіту, стаж роботи за юридичною спеціальністю не менше трьох років. Особа, яка має диплом іноземної держави про вищу юридичну освіту, має право надавати платні юридичні послуги у вигляді консультацій тільки за законодавством держави, що видала диплом. Досить жорстко ліцензується також і право надавати ділові консультаційні послуги в галузі бухгалтерського обліку та аудиту, операцій з цінними паперами. У даний час вирішується питання про ліцензування консультування в галузі оціночної діяльності.

Таким чином, досить важливе значення в інституційному регулюванні консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності має аспект його ліцензування. Практика ліцензування покликана захистити клієнта від отримання неякісних консультаційних послуг. Але, по суті, сьогодні консалтингове обслуговування зовнішньоекономічної діяльності України розпалося на дві складові: ліцензований та неліцензований консалтинг. До першого відносяться консалтингові послуги з широкого спектра питань юридичного характеру, а також із питань бухгалтерського обліку та аудиту, операцій із цінними паперами та ін. Навпаки, консалтингові послуги у сфері маркетингу, менеджменту, реклами, соціально-трудових відносин не ліцензуються [109].

Позитивно, що розвитку та поширенню стандартів консалтингової діяльності в Україні сприяють проекти TASIC (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Технічної допомоги Союзу Незалежних Держав), USAID (The United States Agency for International Development,

Агенції США з міжнародного розвитку), WorldBank (The World Bank Group, Групи Світового Банку), EBRD (European Bank for Reconstruction and Development, Європейського Банку реконструкції та розвитку), DFID (The Department For International Development, Департамент міжнародного розвитку уряду Великобританії) та інших міжнародних організацій, що є важливою складовою інституційного забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Але в даний час експерти не підтримують нормативного розширення сфери ліцензування консалтингу або посилення безпосередньо процедури ліцензування, розвиваючи ідею професійно-громадської акредитації послуг консультантів як форми затвердження і контролю іміджу консультанта на ринку ділових послуг у сфері міжнародних економічних відносин.

Тому об'єктивним є й висновок про те, що для подальшого вдосконалення інституційного забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України необхідно посилити роль професійних громадських організацій, об'єднань економічних агентів. Професійні консалтингові асоціації існують у даний час в 42 країнах світу та членство у них є корпоративним, тобто вони об'єднують не індивідуальних консультантів, а консалтингові фірми. Основними критеріями участі у таких організаціях є профіль, організаційна форма, географічне розташування, дохід, кількість працівників.

Досвід економічно розвинених країн у сфері розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності засвідчує, що індивідуальні консультанти створюють спеціальні форми об'єднань, які називаються Інститутами менеджмент-консалтингу, а національні консалтингові інститути об'єднуються в Міжнародну раду консалтингових інститутів. При цьому існують такі міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм:

1. Європейська федерація асоціацій з економіки і управління (ФЕАКО), заснована в 1960 р. у Парижі. В даний час членами ФЕАКО є 25 національних асоціацій країн Європи (по одній від кожної країни, зокрема 17

– з країн Західної Європи і 8 – з країн Центральної й Східної Європи). Асоціації-члени ФЕАКО включають 1200 консалтингових фірм, що налічують більше 12 000 консультантів.

2. Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ), заснована в 1929 р. Будучи спочатку національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), в середині 1990-х рр. вона де-факто позначила себе як міжнародна асоціація консалтингових фірм.

На відміну від ФЕАКО, АМКФ поки не міжнаціональне, а транснаціональне об'єднання, оскільки його міжнародний статус ґрунтується на тому, що членами організації є найбільші американські консалтингові фірми, що мають філіали практично в усіх регіонах світу.

Абсолютно очевидно, що цей досвід інституційної підтримки консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності необхідно якнайповніше імплементувати в Україні. Водночас головними статутними завданнями професійних асоціацій та інститутів консультантів повинні стати забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки своїх членів.

Крім професійних консалтингових асоціацій, у міжнародній практиці існують також організації, в які консультанти включаються разом із іншими фахівцями в сфері менеджменту: викладачами, професійними менеджерами і т.д. До таких організацій відносяться Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної і Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (АМА), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NON-REN) [7].

Основними завданнями, що виконуються об'єднаними організаціями, є: формування мережі спеціалізованих фірм управлінського консультування; координація та інформаційне забезпечення; підтримка і розповсюдження стандартів якості послуг та етики взаємовідносин із клієнтами; атестація і підвищення кваліфікації консультантів; виконання досліджень із прогнозування потреб у консультаційних послугах; розробка рекомендацій



щодо організації та методів консультування; здійснення видавничої та рекламної діяльності [87, с.33-34].

Отже, для вдосконалення інституційного забезпечення та розвитку ринку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України необхідне функціонування професійних громадських організацій, об'єднань учасників ринку. На сьогоднішній день, за даними Міністерства юстиції, в Україні існує близько 50 всеукраїнських громадських об'єднань, що діють у сфері економіки [155, с. 23], зокрема такі професійні асоціації консультантів, як: Всеукраїнська асоціація «Укрконсалтинг» (zareєстрована у 1993 р. та нараховує більше 140 членів-юридичних осіб, у тому числі близько 10 активних підприємств); Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК) (zareєстрована у 1998 р. і об'єднує 45 індивідуальних членів); Всеукраїнська асоціація центрів підтримки бізнесу (ВАЦПБ) (zareєстрована у 2002 р. і об'єднує 30 центрів підтримки бізнесу, фондів підтримки бізнесу і громадських організацій); Асоціація «Всеукраїнське об'єднання бізнес інтернет-центрів» (zareєстрована у 2005 р. і об'єднує 7 бізнес інтернет-центрів); Українська мережа підтримки бізнесу (УМПБ) – інформаційна мережа, спрямована на розвиток приватного підприємництва в Україні (учасниками УМПБ є близько 700 організацій, які надають бізнес-послуги); Українська консалтингова мережа (УКМ) – інформаційна мережа, що об'єднує 11 регіональних бізнес-центрів.

У своїй діяльності вищезазначені асоціації мають на меті реалізацію завдань щодо професіоналізації ринку консалтингу, розробки та впровадження норм і стандартів консультування, підтримки інформаційної бази даних ринку менеджмент-консалтингових послуг, надання маркетингових послуг для компаній-учасниць. Однак ці організації є не надто активними у підтримці консультантів та покращенні ситуації з консультування суб'єктів у системі зовнішньоекономічної діяльності. В Україні кількість членів таких організацій незначна, оскільки вони не забезпечують відповідних переваг участі.

Додамо, що всі ці організації були утворені в межах донорських проектів з метою підтримки діяльності підприємств-клієнтів (наприклад, малого та середнього бізнесу) і меншою мірою мають на меті підвищення власної компетентності, професійного розвитку, обміну досвідом.

Відтак, покращання інституційного забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України необхідно зміцнити та активізувати професійну асоціацію, приєднатися до глобальної спільноти консультантів і встановити міжнародні стандарти практики для підвищення професійного рівня консультантів та покращення їх якості. Своєю чергою, розвиток ринку консалтингових послуг буде сприяти розвитку зовнішньоекономічної сфери нашої держави.

### **2.3. Роль послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України**

В Україні за останнє десятиліття спостерігається істотна активізація зовнішньоекономічної діяльності, проявами якої є збільшення обсягів зовнішньоекономічних операцій, у т. ч. у розрахунку на одного її суб'єкта, а також кількості учасників міжнародних відносин. Так, обсяги експорту послуг за період 2004-2013 рр. збільшилися майже у 3 рази, а імпорту – в майже 4 рази; кількість експортерів послуг у 2012 р. порівняно з 2001 р. збільшилася на 3753 од. (на 118,6 %), імпортерів послуг – на 3115 од. (на 132,4 %).

Проте багато важливих характеристик та параметрів стану і розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності України залишаються недостатніми чи нерациональними з огляду на обсяги та ефективність як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях, що визнається загрозливим для зовнішньоекономічної та національної безпеки.

Йдеться про малі обсяги зовнішньоекономічної діяльності у розрахунку на одного її суб'єкта (одну гривню власного капіталу чи одного працівника); малу географічну диверсифікацію експорту та імпорту,

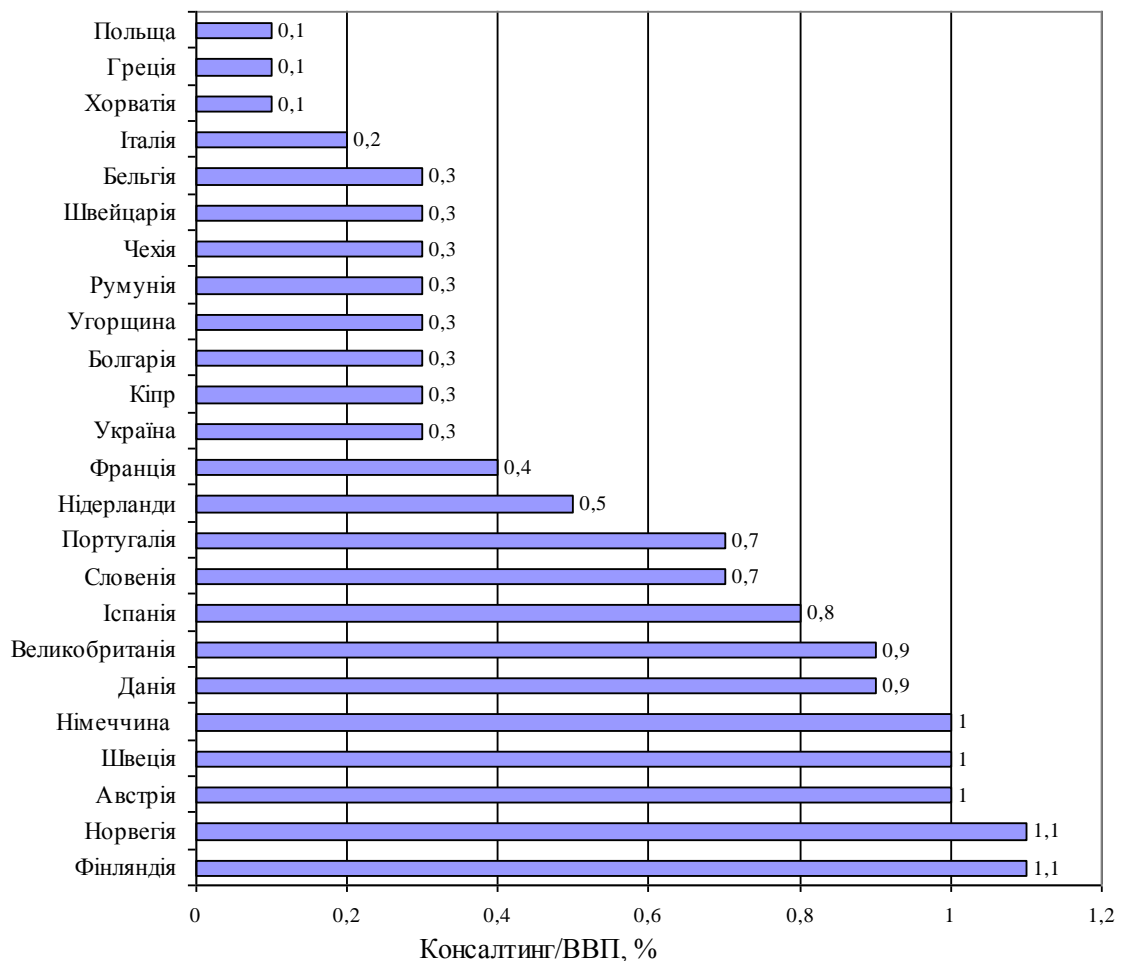
перевищення обсягів та випередження темпів зростання імпорту над експортом (товарів на 22 %, а послуг – на 42 %), прямих інвестицій в економіку інших країн над інвестиціями в економіку України; високу частку експорту продукції сировинного призначення та з невисоким ступенем обробки, натомість малу – високотехнологічної продукції, значну частку імпорту продовольства у внутрішньому споживанні; зменшення конкурентоспроможності товарів виробництва України та погіршення товарної структури імпорту; збільшення енергетичної залежності України внаслідок зростання в імпорті товарів частки енергетичних матеріалів, нафти та продуктів її перегонки; надмірні диспропорції та концентрацію іноземних інвестицій (65,6 % яких спрямовуються лише у два регіони України (м. Київ і Дніпропетровську область); використання механізмів зовнішнього інвестування для мінімізації внутрішніх податкових платежів, що підриває базові засади не лише зовнішньоекономічної, але й економічної безпеки держави загалом (частка провідної країни-партнера у загальному обсязі операцій зовнішнього інвестування (Кіпру) збільшилася з 8,2 % до 31,5 %).

До цього, крім інших об'єктивних причин, призвело й недостатнє консалтингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, причому на всіх рівнях системної ієрархії управління. Адже за результатами оцінки розвитку ринку консалтингових послуг виявлено, що, незважаючи на існуючий та зростаючий попит, ринкова ніша цих послуг заповнена лише на 33 % [31].

Оцінити ринок консалтингових послуг в Україні доволі складно. По-перше, він представлений великою кількістю дрібних компаній, інформація про діяльність яких повністю закрита. По-друге, на ринку консультаційних послуг має місце значний тіньовий сектор, що обумовлено нематеріальним характером об'єкта купівлі-продажу та різними джерелами оцінюється в 30-40 %. По-третє, в Україні на законодавчому рівні не визначено термін консалтингу і межі консалтингу. Тому експерти визначають різні сфери діяльності, коли оцінюють ринок консалтингу в Україні, у тому числі в зовнішньоекономічній сфері, а

оцінки ринку мають значні розбіжності між собою. У той же час всі експерти вважають, що ринок консалтингу в Україні ще не сформовано і на даний момент відбувається його формування.

За даними Європейської Федерації Консультантів з управління, достатнім є рівень обсягу консультаційних послуг, коли їх ринок складає близько 1 % від ВВП (рис. 2.5). Саме такий відсоток спостерігається в Австрії, Швеції, Німеччині. У Фінляндії та Норвегії цей показник ще вищий – 1,1 %. Рівень обсягу консалтингових послуг у валовому внутрішньому продукті в Данії й Великобританії – 0,9 %. Для України цей показник становить 0,3 %, що в три рази менше.

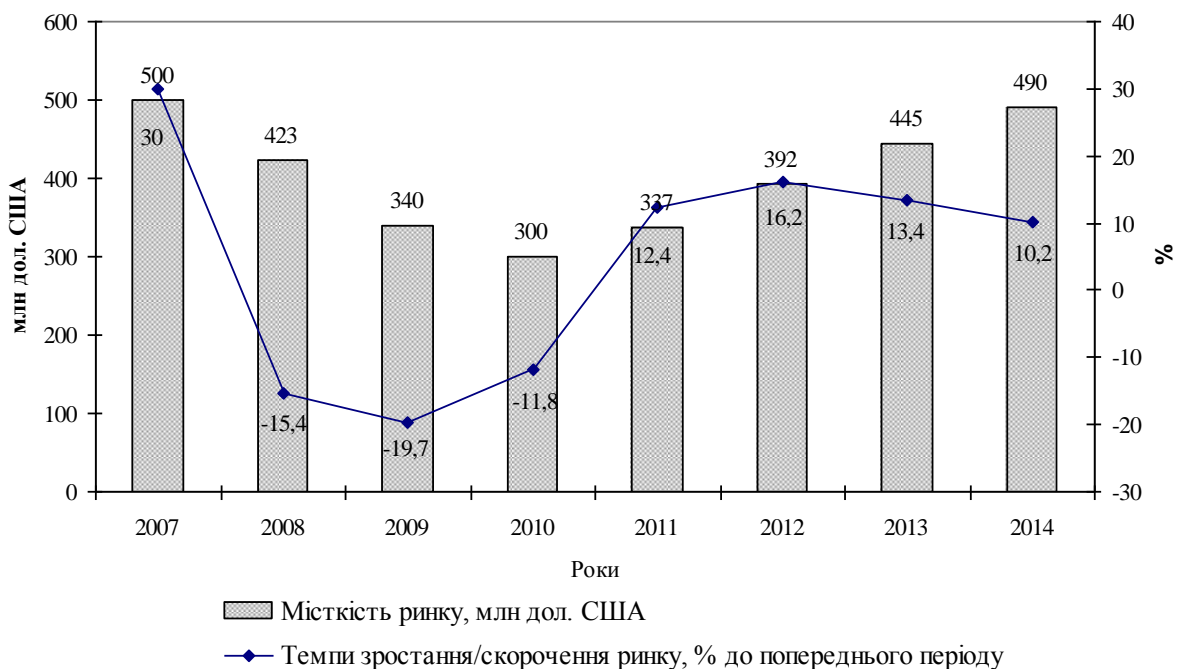


**Рис. 2.5. Рівень обсягу консалтингових послуг у валовому внутрішньому продукті в Україні та окремих економічно розвинених країнах, 2013 р., % [43]**

Тому, на думку експертів інформаційно-консалтингової групи «Астарта-Таніт», яка спільно з Програмою ділових комунікацій Європейського банку

реконструкції і розвитку здійснила дослідження на тему «Ринок консалтингових послуг в Україні», український ринок має перспективи для зростання. Програма ділових консультацій ЄБРР в Україні у межах дослідження охопила регіони України, а респондентами стали 203 місцеві компанії.

Аналізуючи місткість ринку, експерти у дослідженні наголошували на необхідності робити поправку на світову фінансово-економічну кризу 2008-2009 рр., яка спровокувала зниження попиту на консультаційні послуги з 500 млн дол. США в 2007 р. до 300 млн дол. США в 2010 р., а відновлення ринку почалося лише з 2011 р. і відбуватиметься протягом подальших чотирьох років (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Місткість ринку консультаційних послуг в Україні у 2007-2014 рр.**

[43]

Місткість ринку консалтингу розподілена таким чином. Перше місце займає сегмент інформаційних технологій (27 %), що становить майже третину від загального обсягу. На другому місці – юридичний консалтинг, який охоплює 15 % ринку. Далі розташовуються маркетингові дослідження ринків (13 %), фінансовий консалтинг та аудит (11 %), реорганізація та реструктуризація (9 %), сегмент навчального консалтингу, який включає тренінги та семінари (5 %), і стратегічне планування (4 %). Окремо виділені види консалтингу, які займають

незначну частину в сегменті – від 0,3 до 4,0 %. Це консалтинг з оцінки вартості, управління персоналом, розробки бізнес-планів, енергозбереження, сертифікації і управління якістю. Динаміка зростання ринку консалтингу в Україні коливається в більшості випадків у межах 20-60 %. В той же час слід зауважити, що протягом останніх п'яти років експерти при оцінці обсягів аналізованого ринку визначають їх від 170 до 350 млн дол. США.

Згідно з даними Державного комітету статистики України ринок консультаційних послуг в Україні оцінюється майже у 3 млрд дол. США і має динаміку приросту в 40-45 % за рік. При цьому 76,7 % ринку припадає на консультаційні послуги підприємствам, 19,7 % – на інформаційний консалтинг і лише 3,7 % на навчання персоналу [112]. Незалежні експерти оцінюють консалтинговий ринок України скромніше. Так, РА «Експерт» оцінює ринок у 160-170 млн. дол. США, компанія «Статінформконсалтинг» – у 958,7 млн. грн. (191,7 млн. дол. США) [106; 133]. На нашу думку, є підстави стверджувати, що розбіжності між офіційними даними та оцінками незалежних експертів обумовлені різними підходами до формування вибірки консалтингових послуг та консалтингових підприємств в Україні.

Проте протягом останніх років відбувалося динамічне зростання ринку консалтингових послуг в Україні. Основними факторами цього розвитку виступали: зростання економіки та споживчих ринків, притік як внутрішніх, так і іноземних інвестицій. За офіційними даними приріст обсягів наданих послуг у всіх сегментах консалтингового ринку становив від 20 до 60 %. Найбільш вагомою (приріст майже в 4,5 рази) була динаміка послуг консультування з підбору персоналу (282,1 млн грн у 2009 р. на противагу 1270,1 млн. грн. у 2012 р.) (табл. 2.6).

Відчувають потребу в послугах консалтингу 44 % підприємств, 45,8 % – визнають, що в окремих випадках можна скористатися такими послугами, 3,6 % – вважають консалтинг на підприємстві зайвою витратою коштів (табл. 2.3). Незадоволеними послугами консультаційних підприємств, як правило, залишається близько 45-60 % з них, що зверталися. За різними даними від 40 до

45 % вітчизняних підприємств планує найближчим часом скористатися консалтинговими послугами. Основним фактором, що негативно впливає на збільшення обсягів надання послуг, на сьогодні виступає побоювання розкриття конфіденційної інформації суб'єктів консалтингу.

Таблиця 2.6

**Обсяги та структура наданих консультацій підприємствам  
в Україні у 2009-2012 рр.**

Види консультацій	2009		2010		2011		2012	
	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %	млн грн	частка, %
Діяльність у сфері права	751,5	5,8	1335,1	5,2	1505,1	5,0	1677,9	5,0
Діяльність у сфері бухгалтерського обліку	822,3	6,3	1560,8	6,1	1514,9	5,0	1776,7	5,3
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки	969,3	7,4	1536,7	6,0	1491,4	4,9	1470,3	4,4
Консультування з питань комерційної діяльності та управління	1036,2	7,9	2602,9	10,1	2691,8	8,9	2546,9	7,6
Управління підприємствами	1301,8	10,0	1563,3	6,1	1443,7	4,8	635,4	1,9
Рекламна діяльність	7308,6	55,9	10024,1	39,0	12391,2	41,0	14322,8	42,7
Підбір та забезпечення персоналом	282,1	2,2	818,3	3,2	1103,1	3,7	1270,1	3,8
Діяльність у сфері інформатизації	-	-	6319,9	24,5	8050,2	26,7	9845,2	29,3
Всього	13066,6	100,0	25761,1	100,0	30191,4	100,0	33545,3	100,0

Складено за: [43, с. 23-25, 33-34; 109].

Державним комітетом статистики України рекомендовано відносити діяльність у галузі консалтингу до розділу КВЕД «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, інжинірингу; надання послуг підприємцям». Але, разом із діяльністю з надання послуг у сфері консалтингу даний розділ містить діяльність у інших сферах. Окрім того, з 2013 р. статистичні дані відносно сфери консалтингу подаються згруповано без виокремлення складових, що ускладнює порівняння з попередніми роками та аналіз суто консалтингових послуг.

З таблиці 2.7 видно, що у 2013 р. найбільший обсяг послуг був

реалізований за видом економічної діяльності – «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь (хед-офісів), консультування з питань керування», а саме на 22611,4 млн грн., проте вже у 2014 р. обсяг реалізації цих послуг скоротився.

Таблиця 2.7

**Обсяги реалізованих послуг у сфері консалтингу  
в Україні у 2013-2015 рр.**

Вид економічної діяльності	Обсяг реалізованих послуг (у ринкових цінах), млн грн.			
	2013	2014	I кв. 2015	II кв. 2015
Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг	13484,6	16517,6	5632,4	5853,5
Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь (хед-офісів), консультування з питань керування	22611,4	19021,6	3680,2	4165
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна, наукова та технічна діяльність, ветеринарна діяльність	21551,7	16145	3780,7	3883,7

Джерело: [43, с. 18-19; 44, с. 13-14; 45, с. 9-10; 46, с. 9-10]

Дещо менше у 2014 р. було реалізовано послуг у сфері рекламної діяльності, дослідження кон'юнктури ринків та іншої професійної діяльності – на суму 21551,7 млн грн. Проте наслідки економічної та політичної кризи в Україні найбільше у 2014 р. відобразилися саме на обсягах реалізації цієї групи послуг, які склали 16145 млн грн.

Водночас обсяг реалізації послуг за видом економічної діяльності «Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг» відображає стійку тенденцію до зростання, що прослідковувалося і у 2009-2012 рр. (табл. 2.6), і відобразилося у 2013 – на початку 2015 рр. Реалізація послуг цієї групи не зазнала впливу економічної та політичної кризи і демонструє позитивну динаміку: в 2013 р. – 13484,6 млн. грн., у 2014 р. – 16517,6 млн. грн., у I кв. 2015 р. – 5632,4 млн. грн., у II кв. 2015 р. – 5853,5 млн. грн.

Таким чином значна частина працівників апарату управління підприємств



усвідомлює необхідність послуг консалтингу та відчуває потребу в зовнішніх консультантах, у той же час представники значної частини підприємств скептично ставляться до консультантів (що часто обумовлено негативним досвідом попередньої співпраці). Значні розбіжності між результатами досліджень, швидше за все обумовлені похибками вибірки респондентів. Близько 70-75 % користувачів консалтингових послуг виступають юридичні особи, 20-25 % – органи державної влади і місцевого самоврядування, 2 % – фізичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності.

Попит на консалтингові послуги в Україні різниться і залежить від розвитку галузі, в якій надає послуги консалтингова компанія. Так, за кількістю запитів і реалізованих проектів переважає юридичний консалтинг, попит на який складає 16,9 %. На другому місці – тренінги та семінари, загальний обсяг цього виду консалтингових послуг становить 15,6 %.

*Таблиця 2.8*

**Рівень попиту на консалтингові послуги в Україні, початок 2013 р.**

Характеристики	Частка, %
Потреба дуже висока	19,3
Потреба є	24,7
Іноді можна скористатися	45,8
Марна трата грошей	3,6
Україна не готова до послуг із консалтингу	1,2
Не визначилися	5,4

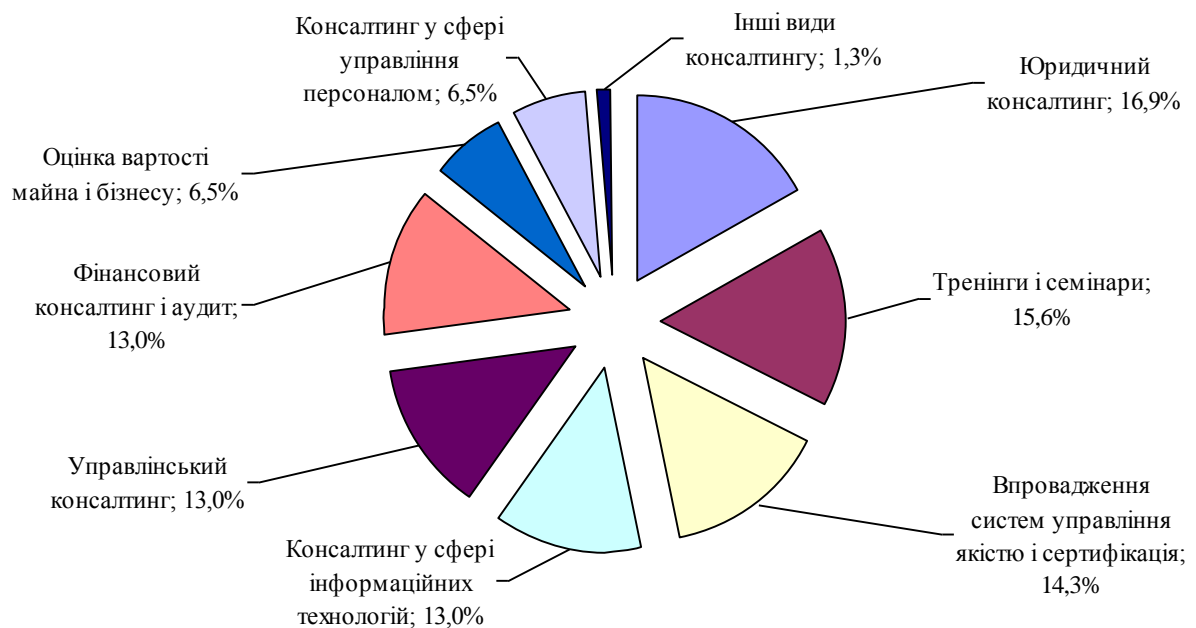
Складено за: [117]

На третьому місці – впровадження систем управління якістю і сертифікація (14,2 %), на четвертому – фінансовий консалтинг та аудит, управлінський консалтинг і консалтинг у сфері інформаційних технологій (рис. 2.7).

При обранні підприємств консалтингу 76 % респондентів звертають увагу на досвід роботи та виконані проекти, 80 % – на рівень професійної освіти консультантів та 100 % – на знання сфери діяльності клієнта. При оцінці консалтингового підприємства у 37 % випадків насамперед оцінюють вартість послуги, у 37 % випадків – терміни їх виконання та у 26 % випадків – форму і зрозумілість звіту. Найбільш часто до послуг консультантів звертаються середні

та відносно великі підприємства з річними обсягами діяльності у розмірі 30-100 млн грн та кількістю працівників 500-1000 осіб. Очевидно, що цей сегмент потребує ширшого спектра пропозиції консалтингових послуг, оскільки займає близько 40 % ринку консалтингових послуг.

Вагому частку ринку консалтингових послуг України становлять послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, за 2010 р. обсяг вітчизняного експорту послуг складав 11636,6 млн дол. США і збільшився по відношенню до 2009 р. на 21,2 %, обсяг імпорту становив 5440,3 млн дол. і зріс на 5,2 %. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі послугами складало 6196,3 млн дол. (за 2009 р. – 4424,8 млн дол.). Найбільшу частку в загальному обсязі українського експорту становили транспортні (67,1 %), різні ділові, професійні та технічні (12,7 %) послуги.



**Рис. 2.7. Структура попиту на окремі консалтингові послуги в Україні, поч. 2013 р., %**

За 2012 р. обсяг експорту послуг становив 13527,6 млн дол. США і по відношенню до відповідного періоду 2011 р. складав 98,1 %, обсяг імпорту становив 6706,3 млн дол. і зріс на 7,6 %. Позитивне сальдо складало 6821,3 млн дол. (за 2011 р. – відповідно 7557 млн дол.). На формування позитивного сальдо вплинуло зростання експорту транспортних послуг, різних ділових, професійних та технічних послуг (821,3 млн дол.) та комп'ютерних послуг (497,8 млн дол.).

Структура українського експорту послуг протягом тривалого часу залишалася незмінною, і за 2012 р. найбільші обсяги припадали на транспортні послуги, які займали 63 % від загального обсягу експорту та різні ділові, професійні та технічні послуги – 14%. Останніми роками істотно збільшилася частка наданих комп'ютерних послуг. Протягом 2011–2012 рр. щоквартально зростали обсяги послуг, пов'язаних зі створенням програмного забезпечення та послуг із оброблення даних. У звітному році по відношенню до попереднього обсяги комп'ютерних послуг збільшилися на 262,2 млн дол. США (на 49,3%).

У 2013 р. загальний обсяг експорту послуг зріс до 14509,2 млн. дол. США, імпорту – 7649,3 млн. дол. На формування позитивного сальдо (6859,9 млн. дол.), як і у попередні роки, вплинули зростання обсягу експорту послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги (772,1 млн. дол.). У 2013 р. найбільші обсяги припадали на транспортні послуги, які займали 56,1% від загального обсягу експорту, ділові послуги – 10,3% та послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги – 10 %.

У 2014 році обсяг експорту послуг становив 11273,3 млн дол. США, імпорту – 5676,1 млн дол. Порівняно з 2013 р. експорт скоротився на 20,8 % (на 2959,9 млн. дол.), імпорт – відповідно 24,6 % (на 1846,9 млн дол.). Позитивне сальдо становило 5597,2 млн дол. (у 2013 р. – також позитивне 6710,2 млн дол.).

На формування позитивного сальдо найбільше вплинули окремі види послуг: транспортні (позитивне сальдо – 4666,7 млн. дол.), послуги з переробки матеріальних ресурсів (1262,1 млн. дол.), у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні (1116,1 млн. дол.), ділові (263,6 млн. дол.). У 2014 р. найбільші обсяги припадали на транспортні послуги, які займали 53,3 % від загального обсягу експорту, послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні – 14,3 % та ділові послуги – 11 %.

Порівняно з 2013 р. зменшилися обсяги експорту ділових послуг – на 304,7 млн дол., одночасно збільшився обсяг послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг на 137,5 млн. дол.

Найбільшу частку в загальному обсязі імпорту послуг у 2014 р. склали транспортні послуги – 23,7 %, ділові – 17,2 %, послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги – 8,8 %.

Порівняно з 2013 р. зменшилися обсяги імпорту ділових послуг на 440,4 млн дол. (за рахунок скорочення професійних та консалтингових, послуг) та послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних – на 198,1 млн дол. Імпорт послуг від країн Європейського Союзу становив 2945,8 млн дол., або 51,9 % від загального обсягу імпорту, та зменшився відносно 2013 р. на 1266,2 млн дол., або 30,1 %. Зокрема, серед послуг, одержаних від країн ЄС, скоротилися обсяги ділових послуг – на 315,9 млн дол., у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних – на 181,3 млн дол. США.

Варто відзначити, що з 2013 р. в Україні на виконання заходів щодо реалізації Стратегії розвитку державної статистики на період до 2012 року та відповідно до рекомендацій Керівництва із статистики міжнародної торгівлі послугами, розробленого статистичним відділом ООН, створено Класифікацію зовнішньоекономічних послуг, що визначає перелік категорій послуг, за якими проводиться державне статистичне спостереження щодо зовнішньої торгівлі послугами.

Класифікацію зовнішньоекономічних послуг введено замість попередньої Класифікації послуг зовнішньоекономічної діяльності, яка діяла протягом 1997-2012 рр., і на теперішньому етапі це частково ускладнює можливість порівняння та співставлення обсягів консалтингових послуг у системі зовнішньої торгівлі в 2013 р. та у попередній період.

Серед послуг сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності найдинамічніше розвиваються різні ділові, професійні та технічні послуги, для яких середньорічний індекс росту за 2004-2012 рр. склав 1,63 (2004 р. – базисний). В аспекті підгруп найбільший середньорічний індекс зростання спостерігається у рекламних послугах – 1,45, науково-дослідних та дослідно-конструкторських послугах – 1,31, юридичних, бухгалтерських та

інших послугах – 1,23, і найменший для послуг в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях – 1,16.

Оцінити рівень конкуренції на ринку послуг консалтингу України, в тому числі у системі зовнішньоекономічної діяльності, не менш проблематично, ніж його місткість. Кількість консалтингових підприємств становить від 300 до 2000 одиниць.

Згідно з даними компанії «Статінформконсалтинг» в Україні діє більш ніж 2 тис. компаній, що надають послуги з більш ніж ста напрямів. Близько 40 % цих підприємств зосереджено в м. Києві. По 6 % – у Донецькій, Дніпропетровській, Одеській та Миколаївській областях. По 4 % – у Запорізькій, Львівській та Харківській областях, АР Крим. Від двох до трьох відсотків – у Луганській, Полтавській, Київській, Херсонській, Сумській, Закарпатській, Івано-Франківській та Чернігівській областях. Від 1 до 2 % припадає на Черкаську, Житомирську, Вінницьку, Хмельницьку, Кіровоградську, Чернівецьку, Волинську, Рівненську, Тернопільську області та місто Севастополь. За даними GFA на Центральний регіон (переважно це Київ) припадає 60 % компаній, на Східний регіон – 14 % компаній, 10 % компаній розташовано на Заході України та 16 % на півдні [118].

У більшості випадків підприємства консалтингу пропонують широкий спектр консалтингових послуг для суб'єктів системи зовнішньоекономічної діяльності. Традиційно виняток становлять підприємства, що працюють в сферах права, аудиту, IT-консалтингу, кадрового консалтингу, та компанії, що спеціалізуються на тренінгах. В період 2005-2009 рр. у зв'язку з розвитком окремих ринків виникли економічні агенти, що спеціалізуються на конкретних видах економічної діяльності: нерухомості, готельному та ресторанному бізнесі, сфері розваг (як правило, це найбільш динамічні сфери підприємницької діяльності). В такому випадку підприємства надавали повний комплекс послуг, необхідних для створення і розвитку бізнесу в певних галузях.

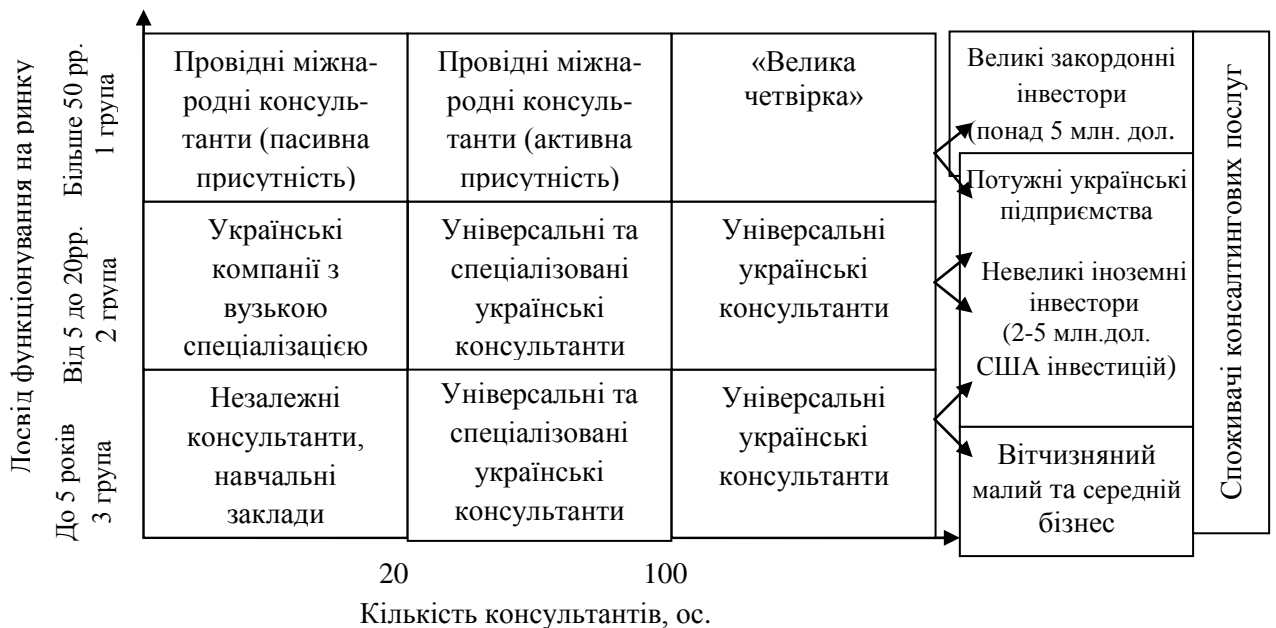
За результатами аналізу виявлено, що більшість підприємств визначає насиченість ринку послуг консалтингу достатньо низькою, а конкуренцію –

слабкою. Так, близько 40 % вітчизняних підприємств консалтингу вважає своїми конкурентами іноземні представництва, 35-37 % – вітчизняні підприємства, 10 % – вважають, що конкуренція на ринку відсутня. Вартість послуг є значно диференційованою і залежить від позиціонування підприємств, географії розташування підприємств (значно вища в Києві та великих містах Сходу України, вища в містах із населенням більше мільйона осіб, на середньому рівні в обласних центрах та великих містах і значно нижча в регіонах, особливо на Заході і Півдні України). Характерними рисами ринку консалтингу в Україні виступають відсутність відомих вітчизняних брендів, що передусім обумовлена закритістю ринку та низьким рівнем лояльності клієнтів, та відносно вільний вихід на ринок нових компаній.

Розвиток вітчизняних підприємств консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності потребує детальної сегментації ринку, типологізації конкурентів та надання домінантних характеристик кожній із їх груп. Це дозволить у подальшому обґрунтувати стратегічні й тактичні засоби посилення факторних конкурентних переваг вітчизняного консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності. З цією метою умовно впливових економічних агентів послуг консалтингу в Україні можна класифікувати на три групи: (1) провідні міжнародні консультаційні фірми; (2) досвідчені українські консультанти; (3) українські консультанти в фазі становлення бізнесу (рис. 2.8). В отриманих секторах розташовано консалтингові компанії, які утворюють достатньо стійкі ринкові групи, де перехід із однієї групи до іншої доволі складний і відбувається найчастіше за рахунок злиття або розділення. Слід також зауважити, що компанія може працювати на ринку досить довго, не переходячи з однієї групи до іншої.

Представлені у секторах матриці компанії в основному конкурують між собою у горизонтальній площині і набагато рідше – по вертикалі (це конкуренція за тих потенційних споживачів, можливості та специфіка діяльності яких дозволяють їм обирати консультанта і з іншої групи). У групу провідних міжнародних підприємств консалтингу входять найвідоміші

у світі управлінського консалтингу фірми, що надають послуги практично всіх видів управлінського консалтингу і мають сильні позиції в різних видах економічної діяльності, але найбільш сильними їх сторонами є надання консультаційних послуг у сферах корпоративної стратегії й стратегічного планування, маркетингу та управління виробничими процесами. Вартість послуг вказаних консультантів є найвищою.



**Рис. 2.8. Карта ринку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України, початок 2013 р.**

Між підприємствами цієї групи існує багато відмінностей у корпоративній культурі, методах найму персоналу і роботи, галузевої спеціалізації тощо. Але їх об'єднує те, що основою роботи є стратегія та операційно-цільовий підхід, а більшість консультантів володіють підготовкою, котра дозволяє їм працювати в практично будь-якій сфері і на різних проектах.

В цю групу підприємств консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності входять і компанії «великої четвірки» (Pricewaterhous – Coopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG) та інших потужних міжнародних консультантів – міжнародних універсальних аудиторсько-консалтингових компаній. Вони співпрацюють із інвесторами, вартість проектів яких

перевищує 5 млн. доларів США, створюють велику кількість робочих місць та розраховують на тривале функціонування на українському ринку, співпрацюють із потужними вітчизняними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Для економічних агентів цієї групи використання зовнішнього консалтингу є звичним явищем, особливо на ринках інших країн.

Підприємства консалтингу, що входять у групу, надають широкий вибір послуг як в сфері стратегічного планування, так і в сфері інформаційних технологій, електронної комерції та управління персоналом. Вони володіють досвідом і можливостями, розвиненими інформаційними ресурсами і системами управління та накопичення знань (knowledge management systems). Зазвичай компанії цієї групи наймають більшу кількість консультантів, ніж ті, що входять у інші групи, і мають складнішу організаційну структуру. Перераховані вище особливості дозволяють виділити їх в особливу групу, тим більше, що і в плані конкуренції вони розташовуються відокремлено від усіх інших фірм, конкуруючи переважно між собою.

За оцінкою експертів, «велика четвірка» аудиторських компаній в Україні має понад 60 % обсягу продажів аудиторських та консалтингових послуг.

Група досвідчених українських консультантів обслуговує переважно невеликих іноземних інвесторів (із капіталовкладеннями у розмірі 2-5 млн. євро), а саме: виробничі компанії, котрі працюють за давальницькою схемою з подальшим реекспортом продукції (швейна, взуттєва, металообробна, автомобільна промисловість тощо), та виробничі компанії, що займаються експортом продукції (деревообробна, металообробна промисловість). Сюди також можна віднести невеликі іноземні компанії Польщі, Угорщини, Чехії, Данії, які запроваджують у своїй роботі аутсорсинг, тобто переводять виробництво товарів та послуг в Україну, де воно обходиться дешевше. Замовники консалтингових послуг даної групи інвестують від 500 тис. до 5 млн. доларів США та тісно співпрацюють із консалтинговими компаніями з проблем: відкриття і реєстрація підприємства, отримання ліцензій,



консультації з податкового законодавства та бухгалтерського обліку, митної справи. На цьому сегменті ринку спостерігається доволі гостра конкуренція між консультантами. Послуги надають як компанії WUMC, Munk, Andersen & Feilberg (MAFCON), Proconsult, J&L Consulting, так і окремі приватні консультанти. При цьому конкурентна перевага місцевих консалтингових компаній, які закріпилися у сегменті іноземних клієнтів, полягає у знанні місцевої інфраструктури та ринку праці, наявності контактів у органах місцевої влади, компетенцій в українському законодавстві, бухгалтерському та податковому обліку.

В іноземних компаній, що приходять на ринок, значним попитом користується комплексна послуга з управління інвестиційним проектом, до якої входять: пошук земельних ділянок та виробничих приміщень; юридичний супровід угод з придбання нерухомості; реєстрація компанії в державних органах; підбір і контроль проектних і сервісних організацій (вироблення технічної документації і дозволів, капітальний ремонт і облаштування приміщень); юридичний супровід ввезення обладнання; підбір управлінського персоналу; налагодження системи бухгалтерського та управлінського обліку (розробка облікової політики, підбір і навчання бухгалтерського персоналу, розробка і впровадження форм звітності, налаштування комп'ютерної системи обліку); дорадництво при податковому плануванні та складанні фінансової звітності за міжнародними стандартами; аудиторська перевірка і складання висновку для іноземних власників.

В цьому сегменті ринку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності користується попитом і консультування з проблем маркетингу. У більшості випадків клієнти надають перевагу обслуговуванню в одній компанії, а, відтак, підприємства консалтингу, які мають усі необхідні компетенції для супроводу інвестиційного проекту, одержують суттєву конкурентну перевагу. Наразі епізодично, але трапляються випадки об'єднання інтересів кількох компаній для перемоги в тендерах на залучення консалтингових послуг.

Консалтингові компанії другої групи співпрацюють також із донорськими програмами TACIS, USAID і т. д., що виступають як замовники послуг та є каталізатором створення українських консультаційних компаній.

Група українських консультантів у фазі становлення бізнесу обслуговує переважно вітчизняні підприємства сфери зовнішньоекономічної діяльності, які динамічно розвиваються. Це економічні агенти, які переходять з малого в середній бізнес, а також приватизовані підприємства, що змінюють свій статус. Попит на консалтингові послуги з боку місцевих компаній поступово зростає, особливо у напрямі розвитку персоналу, впровадження управлінських інформаційних систем, маркетингових досліджень. Однак невеликою є кількість розвинених компаній, які внаслідок зростання складності управління диверсифікованим бізнесом і стикнувшись із потребою оптимізації діяльності, схиляються до залучення сторонніх консультантів. Дехто з них надає перевагу вирішенню цієї проблеми через прийняття у штат висококваліфікованих фахівців, оскільки вартість консалтингових послуг залишається для українських клієнтів невиправдано високою.

Вітчизняні суб'єкти консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності характеризуються великим потенціалом. Але його реалізації перешкоджають: складність оцінки потенціалу ринку через його непрозорість; відсутність повноцінної законодавчої бази регулювання відносин у сфері консультування; існування стереотипів щодо цінності послуг консультантів; неструктурованість, диспропорційність попиту за сегментами ринку; загострення конкуренції в окремих його сегментах; слабо розвинена ділова культура послуг.

Можна виокремити суб'єктів безпосереднього впливу, до яких відносять усіх зовнішніх та внутрішніх консультантів та суб'єктів опосередкованого впливу, що формують інформаційний простір управлінського консультування у сфері зовнішньоекономічної діяльності України, сприяють формуванню нових управлінських ідей для розробки

консалтингових продуктів, стимулюють попит та покращують якість конкурентного консалтингового середовища (Додаток В, табл. В.1).

Результати дослідження, проведеного в межах проекту ЄС «Послуги з підтримки малого та середнього підприємництва у пріоритетних регіонах», дозволили виявити наступні проблеми попиту на консалтингові послуги суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, ідентифіковані консалтинговими компаніями: низька поінформованість ринку про послуги консалтингу та цінність консалтингових послуг (90 %); низький рівень управлінської грамотності більшої частини підприємців (70 %); низька культура платежів і низький рівень платоспроможності (70 %); низький ступінь усвідомлення проблем клієнтами (20 %); труднощі з постановкою завдань від консультаційних послуг (30 %); відсутність комплексного підходу – небажання або неготовність клієнтів глибоко діагностувати та комплексно вирішувати проблеми (20 %) [160, с. 30].

З аналізу проблем розвитку консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності постає актуальність створення професійних об'єднань та впливають основні функції, які першочергово повинні виконувати ці організації: розробка та лобіювання законодавчих документів щодо діяльності консультантів в Україні, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності; формування професійних етичних кодексів та стандартів практики; здійснення атестацій та впровадження програм для підвищення кваліфікації консультантів; вдосконалення методик консультування, організації та розвитку консалтингового бізнесу; збір та аналіз достовірних даних для аналізу та прогнозування ринку консультування у зовнішньоекономічних відносинах; популяризація професії консультантів та реалізація інших маркетингових проектів щодо зміни відношення представників зовнішньоекономічної діяльності до консультантів та формування в них потреб у консалтингових послугах; захист та підтримка кваліфікованих вітчизняних спеціалістів; формування системи мотивації для

інших консультантів щодо участі в об'єднаннях та критеріїв їх прийому, таким чином створюючи певні стандарти професіоналізму.

З метою оцінювання попиту, виявлення проблем на ринку послуг консалтингу та визначення потреб у консалтингових послугах з питань зовнішньоекономічної діяльності у 2014 р. було проведене опитування керівників підприємств та організацій, які надають широкий спектр послуг консалтингу. Опитування орієнтувалося на виявлення основних проблем, із якими стикаються підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, те, яку професійну допомогу вони потребують і що сприятиме розвитку ринку послуг консалтингу з питань зовнішньоекономічної діяльності. Анкета для опитування подана у Додатку Є, а окремі результати – в Додатку Ж. У Додатку З наведено матрицю результатів опитування, в якому взяли участь 22 експерти.

Встановлено, що потреба у консалтинговому забезпеченні діяльності суб'єктів ЗЕД України доволі висока, адже 45 % респондентів визначили її як дуже високу, а 32 % – високу, а також жоден із опитаних не вказав на відсутність потреби у таких послугах (рис. Ж.1 Додатку Ж).

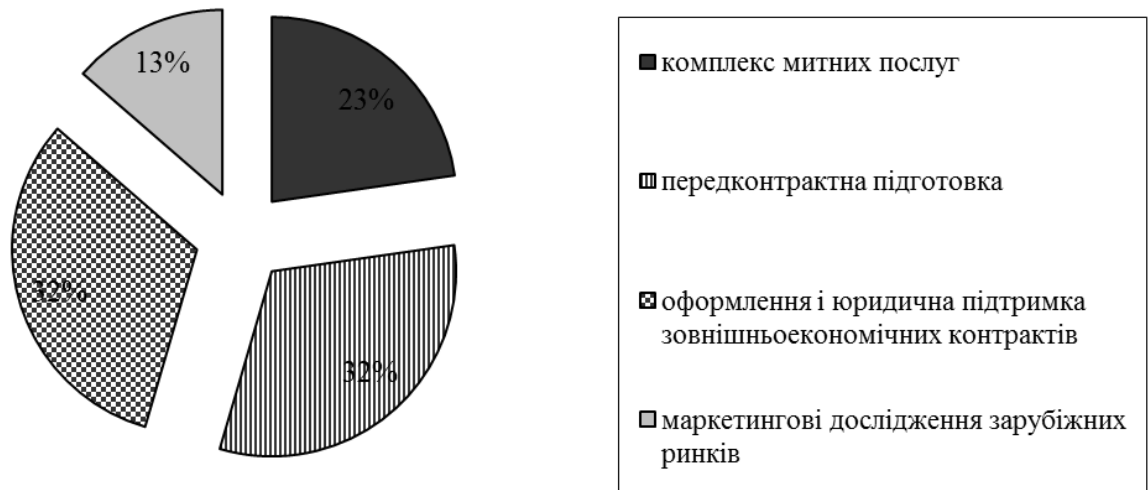
Звернімо увагу на те, що головною причиною наявності високої потреби у послугах консалтингу для вітчизняних суб'єктів ЗЕД є не завантаженість використовуваного персоналу чи відсутність у працівників підприємств відповідних навиків або кваліфікації, тобто реалізації цієї функції за рахунок внутрішніх можливостей, а об'єктивно існуюча зовнішня потреба. Такий висновок робимо, виходячи з того, що 38 % відповідей на питання про причини, які спонукають суб'єктів ЗЕД до залучення інформаційних і консалтингових послуг, стосуються високої динаміки зміни середовища на зовнішніх ринках внаслідок швидких темпів економічних змін та зростання ділової активності, а ще 32 % – заплутаності вітчизняного і міжнародного законодавства (рис. Ж.2 Додатку Ж).

Таким чином, є підстави до висновку, що потреба у консалтинговому забезпеченні здійснення ЗЕД її вітчизняними суб'єктами об'єктивно існуюча

та очевидна. Важливим результатом опитування стало й те, що було встановлено: суб'єкти ЗЕД України лише в обмежених обсягах залучають відповідну допомогу з боку консалтингових фірм, але головним чинником подібного стану справ є не стільки обмеженість відповідного фінансового забезпечення (так відповіли лише 13 % опитаних), як, по-перше, необізнаність керівників підприємств про структуру пропозиції на ринку консультаційних послуг із питань ЗЕД та, по-друге, їх побоювання щодо можливого порушення консультантами конфіденційності та комерційної таємниці, зниження таким чином інформаційної та економічної безпеки суб'єктів бізнесу. Ці дві причини в сукупності склали 83 % отриманих відповідей (рис. Ж.3 Додатку Ж). Водночас лише 14 % керівників суб'єктів ЗЕД не залучають зовнішню консалтингову допомогу через наявність у власному штаті відповідних висококваліфікованих фахівців.

У процесі опитування визначені такі головні напрями консалтингових послуг, яких потребують вітчизняні суб'єкти, що здійснюють ЗЕД (рис. 2.9). Найбільшою мірою це потреба в якісній передконтрактній підготовці угод та комерційних засад їх реалізації (32 % вагомості), а також в оформленні та юридичній підтримці зовнішньоекономічних контрактів (32 %).

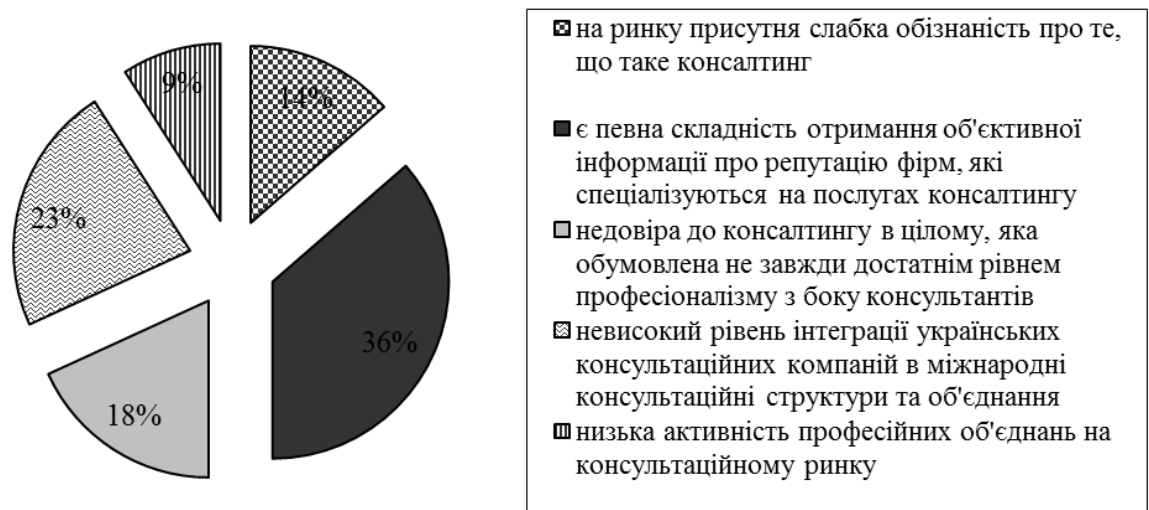
Але істотна потреба зберігається й за такими напрямками консалтингового забезпечення суб'єктів ЗЕД, як поінформування відносно комплексу митних послуг (23 %) та детальні звіти і результати вивчення маркетингових досліджень зарубіжних ринків (13 %). Відтак, державним структурам слід ініціювати низку інструментів та засобів, що сприятимуть покращенню рівня доступності вітчизняних суб'єктів ЗЕД до цих джерел інформаційного та консалтингового забезпечення.



**Рис. 2.9. Консалтингові послуги з питань зовнішньоекономічної діяльності, яких найбільше потребують підприємства Львівської області (результати опитування, проведеного автором)**

У процесі удосконалення системи консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні профільним органам влади на відповідних рівнях, а також суб'єктам ЗЕД та її інфраструктури слід врахувати й те, що головним обмеженням відносно розвитку та покращення структурних характеристик консалтингу в системі ЗЕД є складність отримання об'єктивної інформації про репутацію фірм, які спеціалізуються на подібних послугах. Так вважає 36 % опитаних (рис. 2.10).

Отже, слід працювати над підвищенням рівня прозорості відносин у цій сфері, формуванням баз даних про сумлінні підприємства консалтингу та їх послуги та, навпаки, – викриттям і накладанням штрафних санкцій на суб'єкти консалтингу, які порушують норми етики бізнесу, здійснюють розкриття конфіденційної інформації, надають неякісні чи необ'єктивні (щодо викривлення інформації) послуги, порушують конкурентне законодавство.



**Рис. 2.10. Визначення найістотнішого обмеження, що перешкоджає зростанню ринку консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності (результати опитування, проведеного автором)**

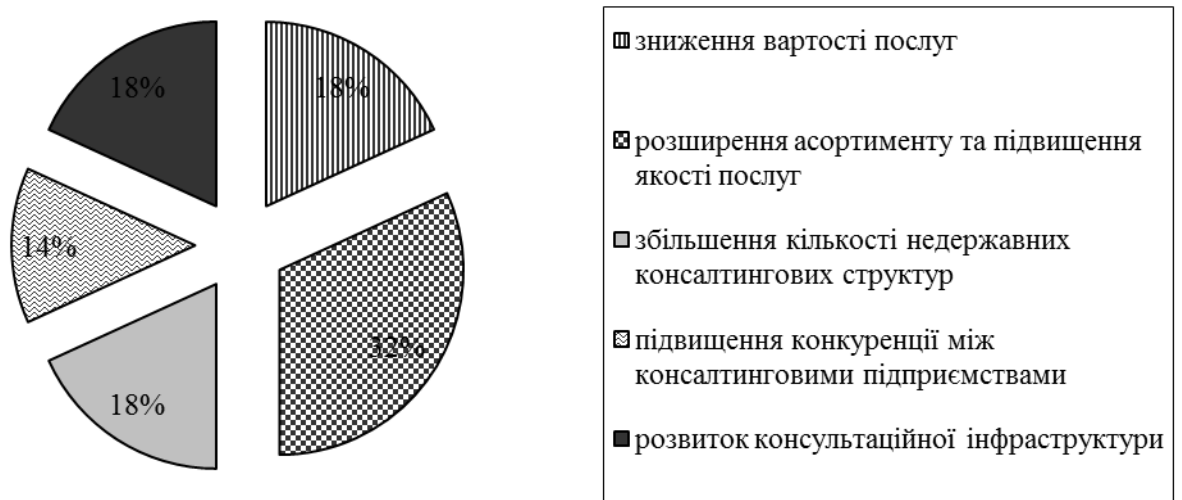
Такі висновки підтверджуються й тим, що значними недоліками аналізованої сфери залишаються також недовіра до консалтингу в цілому та рівня професійності консультантів (18 %), відсутність усвідомлення сутності професійного консультування у сфері ЗЕД (14 %).

У цілях розвитку консалтингового забезпечення ЗЕД в Україні відповідним фахівцям слід працювати і над покращенням інтегрованості вітчизняних консалтингових компаній у міжнародні консультаційні структури й об'єднання (в структурі перешкод цей чинник займає 23 %), зростанням активності професійних об'єднань на консалтинговому ринку (9 %).

Вважаємо, що перспективи для цього існують, адже на вітчизняному ринку наявна доволі висока конкуренція з надання консалтингових послуг для суб'єктів ЗЕД (так вважає 77 % опитаних (рис. Ж.4 Додатку Ж)). Натомість при доступі до таких послуг вітчизняні суб'єкти ЗЕД мають надзвичайно високі трансакційні витрати (73 % відповідей (рис. Ж.5 Додатку Ж)). Відтак, посилення прозорості економічних відносин в аналізованій сфері та зниження рівня трансакційних витрат повинно стати одним із головних пріоритетів діяльності влади та суб'єктів господарювання щодо покращення консалтингового забезпечення розвитку системи ЗЕД в Україні.

На сьогодні, як свідчать результати опитування, перспективним є й розвиток базової та допоміжної інфраструктури консалтингового забезпечення ЗЕД. Такий висновок обґрунтовується тим, що 36 % керівників суб'єктів ЗЕД вважають сприятливими і перспективними чинниками розвитку та підвищення ефективності консультування у сфері ЗЕД в нашій державі розвиток консультаційної інфраструктури (18 %) та збільшення чисельності недержавних консалтингових структур (18 %) (рис. 2.11).

Іншим магістральним напрямом, за яким слід реалізувати відповідну політику в аналізованій сфері, є зниження вартості послуг (18 %), а також розширення їх асортименту та підвищення рівня якості (33 %). Додамо, що реалізація даних завдань одночасно сприятиме і посиленню здорової конкуренції на цьому ринку, а такий пріоритет вважають важливим 14 % опитаних.



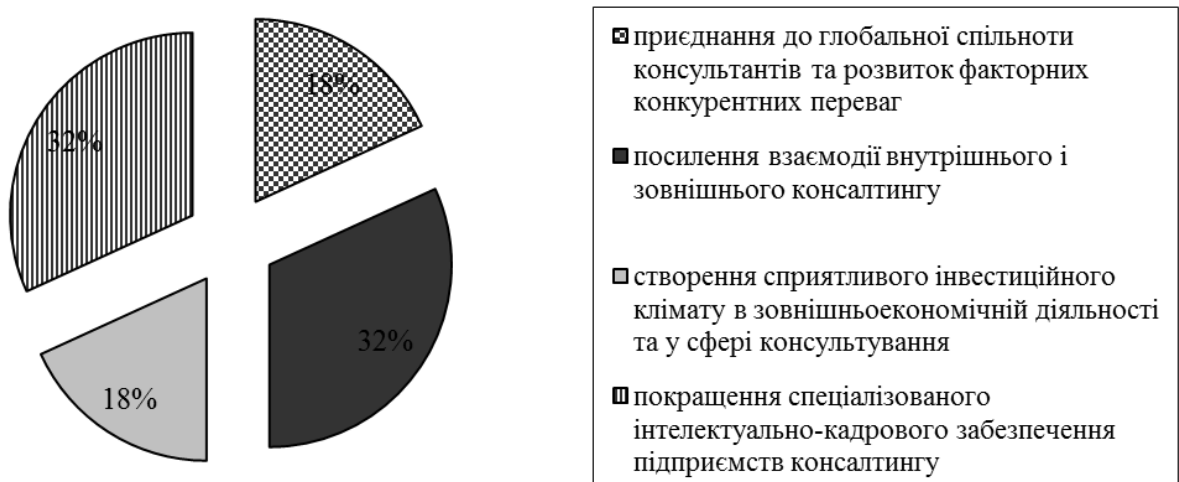
**Рис. 2.11. Визначення чинників, що сприятимуть розвитку та підвищенню ефективності консультування у сфері зовнішньоекономічної діяльності (результати опитування, проведеного автором)**

Ми розділяємо визначені чинники та їх вагомість і вважаємо, що саме за названими напрямками слід сфокусувати ефективну політику як держави, так і приватних суб'єктів економічних відносин щодо комплексного і системного покращення консалтингового забезпечення системи ЗЕД в Україні.



У цих цілях можуть застосовуватися різноманітні засоби, втім вітчизняні суб'єкти ЗЕД вважають найперспективнішими серед них наступні: посилення взаємодії внутрішнього та зовнішнього консалтингу (цьому напряму відводиться 32 % вагомості), покращення спеціалізованого інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств консалтингу (32 %), приєднання до глобальної спільноти консультантів та розвиток факторних конкурентних переваг (18 %), створення сприятливого інвестиційного клімату в ЗЕД у сфері консультування (18 %) (рис. 2.12).

У доповнення до цих засобів профільним органам державного управління, на думку опитаних респондентів, необхідно реалізувати й заходи зі зниження залежності від іноземних консультантів та забезпечення більшої участі держави у консалтинговому забезпеченні ЗЕД. Так вважає 32 % опитаних (рис. Ж.6 Додатку Ж). Цю думку ми розділяємо та наводимо відповідні інструменти і заходи державної політики у третьому розділі дослідження.



**Рис. 2.12. Визначення найбільш перспективного засобу розвитку вітчизняних підприємств консалтингу (результати опитування, проведеного автором)**

Висока роль відводиться й передачі частини державних інформаційно-консультаційних послуг недержавним консультантам (32 %), а також використанню міжнародної технічної допомоги (23 %).

Переваги останньої відомі. Це передусім значні обсяги та низька

вартість залучення. Натомість перспективи її залучення зараз дуже великі через укладання між Україною та ЄС Угоди про зону вільної торгівлі, асоціацію та ін. При цьому, країни ЄС визнають, що вітчизняні суб'єкти господарювання для адаптації до нових умов потребують достатнього значного консалтингового забезпечення і країни ЄС готові надавати відповідне фінансування.

Як уже зазначалося вище, а також і в контексті залучення зовнішньої фінансової допомоги на вітчизняному ринку консультування ЗЕД гостро необхідним залишається посилення його прозорості. Так вважає 18 % опитаних. Ми розділяємо цю думку і в цих цілях у третьому розділі роботи пропонуємо низку відповідних і ефективних, на наш погляд, заходів.

Процеси інституціалізації послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України потребують переосмислення у контексті нових умов і тенденцій, що відбуваються в даній сфері. Останнім часом тут спостерігаються небезпечні тенденції послаблення його транспарентності. Вільний доступ у професійне середовище управлінського консалтингу, відсутність правового регулювання застосування жорстких стандартів надання консалтингових послуг у поєднанні з їх широкою диференціацією, значна частка незадоволених результатами консультування клієнтів призвели до кризи розвитку управлінського консультування, яку деякі з дослідників називають кризою легітимності. Втрата або відхилення від вже інституціалізованих консалтингових практик призводить до втрати продуктивності й управлінських помилок. Небезпека втрати легітимності може поставити під загрозу розвиток консалтингу у вітчизняній системі зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі у довгостроковій перспективі.

Відправною точкою критичних оцінок сучасного менеджмент-консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності традиційно визнається низька ефективність і незадовільний рівень якості консультаційних послуг у сфері управління, а посилення нормативного тиску з боку держави і регулюючих установ призводить до організаційних змін, оскільки

вимушений ізоморфізм є результатом формального і неформального тиску одних організацій на інші. З метою посилення інституціонального розвитку управлінського консультування варто активізувати процеси формування і легітимізації професійних стандартів щодо партнерської взаємодії консультантів із клієнтами. Однією з форм такого регулювання слід визнати введення стандартизації консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України.

Високий ступінь невизначеності консалтингових послуг все частіше пропонується долати формуванням стандартів послуг консалтингу. Стандартизація консалтингової діяльності повинна визначити правила, інструкції, надати характеристики консалтингових продуктів, послуг або їх результатів, з метою досягнення учасниками процесу консультування консенсусу. Формування стандартів управлінського консультування для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності має привести до: а) створення еталонних принципів діяльності; б) подолання бар'єру закритості й непрозорості консалтингового процесу. Стандартизація консалтингових послуг сприятиме зниженню ризиків консультування, транспарентності у взаємовідносинах «консультант-клієнт», підвищенню рівня його професіоналізації. Наявність стандартів повинна сприяти зростанню якості консультування, інформаційної відкритості до кращих практик менеджмент-консалтингу, розширенню доступу національних консалтингових компаній до таких сегментів ринку, як консультування державного сектору, виконання міжнародних проектів [28].

Більше того, якщо наприкінці минулого століття більшість дослідників заперечували можливість впровадження стандартів надання консалтингових послуг з управління, то сьогодні вектор дискусій в даній предметній сфері змінився на протилежний. По-перше, цьому сприяло, зростання інформаційної асиметрії між консультантами і клієнтами-суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, що потребують формування певних якісних параметрів, які мають стати орієнтирами в процесі їх взаємодії та

забезпечувати правову підтримку учасників консалтингового процесу; по-друге, рух управлінського консультування у бік професіоналізації потребує чіткого окреслення не тільки знань, навичок і компетенції консультантів, але й результатів їх діяльності, які внаслідок невідчутності й нематеріальності їх значної частини потребують оцінювання з боку всіх ключових зацікавлених осіб; по-третє, інтернаціоналізація управлінського консультування потребує формування певних норм і зразків консалтингових продуктів, які мають стати еталонними для національних і регіональних консультантів, своєрідним передовим досвідом для постачальників консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Зауважимо, що показовим прикладом організаційного руху в бік стандартизації послуг консультування є й діяльність Європейського Союзу. Так, Європейський комітет зі стандартизації (CEN) ініціював роботу з формування стандартів менеджмент-консалтингу. Сьогодні професійна діяльність консультантів з управління регламентується стандартами компетенцій, що відомі як Амстердамський стандарт, та європейським стандартом CEN16114 «Послуга з управлінського консультування» [53].

Серед аспектів, що знаходяться у зоні професійного регулювання, є принципи взаємодії консультантів із клієнтами, визначення їх прав і обов'язків щодо результатів консультування. Професійні стандарти сприяють підвищенню професіоналізації клієнтів консалтингового процесу, їх здатності формувати свідомий вибір постачальника консалтингових послуг, брати активну участь у формуванні консалтингового завдання з урахуванням власних потреб і можливостей. Сьогодні ключову регуляторну роль у професійному середовищі менеджмент-консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності розвинених країн світу відіграють глобальні й національні асоціації, що об'єднують консультантів і консалтингові компанії. Їх роль у забезпеченні професіоналізації управлінського консультування важко переоцінити. Серед завдань, які вони виконують, є передусім забезпечення стратифікації й розвиток професії

консультантів, розробка професійних стандартів, принципів і правил поведінки, етики, забезпечення підготовки й оцінки рівня кваліфікації професіоналів у сфері управлінського консультування. За відсутності державної регламентації консалтингової діяльності професійні спільноти забезпечують інституціональне регулювання управлінського консультування.

Відтак, основними напрямками становлення вітчизняного управлінського консультування у сфері зовнішньоекономічної діяльності повинні стати визнання його професійної природи, впровадження принципів професійної мотивації й стандартизації. Професійні стандарти консультування у сфері управління, на наш погляд, мають чітко визначити завдання консультаційної допомоги, принципи взаємодії та відповідальності всіх учасників консалтингового процесу, технологію виконання консалтингового проекту незалежно від напрямку і сфери послуг консультування. Ключовим суб'єктом процесу впровадження професійних стандартів повинна стати професійна асоціація консультантів з управління. На жаль, Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК) недостатньо виконує своє завдання щодо професійного розвитку вітчизняного управлінського консультування, його популяризації, зокрема в середовищі зовнішньоекономічної діяльності як потужного інноваційного важеля зміцнення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. Саме тому вважаємо розробку національних професійних стандартів з надання послуг консалтингу важливим етапом на шляху розвитку консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності України.

Для посилення впливу ефективності функціонування вітчизняних підприємств інформаційно-консалтингових послуг на обсяги зовнішньоекономічної діяльності слід забезпечити зближення інтересів та посилення співробітництва суб'єктів консалтингу і зовнішньоекономічної діяльності, проводити якісний та кількісний моніторинг рівня та продуктивності співпраці, а також стимулювати зростання таких показників

ефективності вітчизняних суб'єктів інформаційно-консалтингового забезпечення ЗЕД, як обсяги доходу в розрахунку на суму використовуваних активів, коефіцієнти ефективності використання активів та операційної діяльності. Такі висновки можна зробити за результатами аналізу досліджуваних у Додатку Б вітчизняних підприємств, що здійснюють ЗЕД, та впливу на їх господарювання консалтингового забезпечення.

Раціональному обґрунтуванню перспектив та поточних управлінських рішень, спрямованих на їх досягнення, передують емпіричний аналіз обсягів та ефективності розвитку консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Зауважимо, що світовий ринок консультаційних послуг є одним із найбільш динамічних і кожного року збільшується на 15-20 %. За оцінками авторитетної аналітичної агенції Gartner зростання світового ринку консультаційних послуг склало 5,1%, збільшившись з 85,2 млрд. доларів США у 2011 році до 89,6 млрд. на початку 2013 р. В 2013-2014 рр. до першої п'ятірки ринків, що найбільш динамічно розвивали консультаційні послуги, увійшли компанії, розташовані в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Індонезія збільшила свою частку ринку на 42,3 %, Китай, Малайзія й Таїланд відзначили зростання на 29,2 %, 24,6 % та 22,3 %, відповідно. Нові ринки та ринки, що розвиваються (В'єтнам, М'янма, Лаос, Бруней, Шрі-Ланка) також привертають увагу з боку інвесторів.

Інформаційним консалтингом займається близько 2 тисяч компаній. При цьому близько 40 з них відносяться до великих із кількістю персоналу від 300 до 30 тис. осіб та річним доходом більше 70 млн дол. США. За експертними оцінками даній групі належить близько 66 % ринку. Середні консультаційні компанії поділяють між собою близько 25 % ринку консультаційних послуг, а на дрібні припадає близько 9 % ринку. Відтак, існує абсолютна об'єктивна економічна доцільність розвитку вітчизняних підприємств консалтингу та їх виходу на зовнішній ринок. Причому цей процес може мати й позитивний

синергійний ефект за умови розвитку консалтингу безпосередньо у сфері зовнішньоекономічної діяльності України.

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку послуг консалтингу особливої актуальності набуває проблема оцінювання ефективності консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

1. Динаміка і структура діяльності вітчизняних підприємств консалтингу для суб'єктів сфери ЗЕД знаходиться у прямій залежності від обсягів зовнішньоторговельного співробітництва країни. З одного боку, падіння зовнішньоторговельної діяльності та інвестиційної активності в Україні має наслідком скорочення витрат суб'єктів ЗЕД на консалтинговий супровід. Але, разом з тим, ринок консалтингових послуг стає більш конкурентним внаслідок зростання вимог до практичної спрямованості й оперативності розроблених рекомендацій консалтингових фірм та намагання суб'єктів ЗЕД максимально використати отримані рекомендації для посилення своїх конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2. Недоліками інституційного забезпечення послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України є те, що поняття консалтингу та консалтингових послуг у законодавстві залишається мало визначеним; відсутній належний контроль за якістю консалтингових послуг та їх стандартами; неврегульованими залишаються проблеми ліцензування консалтингової діяльності; неповноцінною є робота професійно-громадських організацій менеджмент-консультантів. Відтак, напрямами вдосконалення інституційного забезпечення послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України повинні стати: посилення ролі професійних громадських організацій та об'єднань економічних агентів, розробка і впровадження професійних та корпоративних норм і стандартів

консультування, створення та підтримка інформаційної бази даних зовнішнього ринку менеджмент-консалтингових послуг, закріплення на законодавчому рівні поняття консалтингу, популяризація професії консультанта та введення відповідних професій у державному класифікаторі видів економічної діяльності.

3. Роль послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України є недостатньою. Існують об'єктивні передумови розвитку вітчизняної сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, адже світовий ринок консультаційних послуг є одним із найбільш динамічних і щороку зростає на 15-20 %; вітчизняний ринок послуг консалтингу потребує інтеграції у глобальний ринок консалтингу, характеризується якісним та кількісним зростанням консалтингових компаній, приростом обсягів консалтингових послуг. Протягом останніх п'яти років відбувалося динамічне зростання ринку консалтингових послуг в Україні, основними факторами якого виступають: зростання економіки та споживчих ринків, притік як, внутрішніх, так і іноземних інвестицій. Проте послуги консалтингу ще не займають вагомій частки в системі зовнішньоекономічної діяльності (14,4 % у загальному обсязі експорту послуг України).

4. Для вітчизняних підприємств консалтингу головними конкурентами виступають представництва провідних іноземних консалтингових корпорацій, проте спостерігається й конкуренція зі сторони українських підприємств, які працюють вже тривалий час на внутрішньому ринку України. Незважаючи на зростання кожного року обсягів експорту консалтингових послуг, що позитивно впливає на збільшення обсягів експорту України, вітчизняні консалтингові послуги ще не володіють належними конкурентними перевагами.

5. За результатами експертного опитування встановлено: головними напрямками консалтингових послуг, яких потребують вітчизняні суб'єкти, що здійснюють ЗЕД, є якісна передконтрактна підготовка угод та комерційних



засад їх реалізації, оформлення та юридична підтримка зовнішньоекономічних контрактів. У процесі вдосконалення системи консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні відповідним органам влади, а також суб'єктам ЗЕД та її інфраструктури слід врахувати, що головним обмеженням відносно розвитку та покращення структурних характеристик консалтингу в системі ЗЕД є складність отримання об'єктивної інформації про репутацію фірм, які спеціалізуються на послугах консалтингу, проблеми розвитку базової та допоміжної інфраструктури консалтингового забезпечення ЗЕД, збільшення чисельності недержавних консалтингових структур. Найперспективнішими щодо розвитку консалтингу в системі вітчизняної ЗЕД є: посилення взаємодії внутрішнього та зовнішнього консалтингу, покращення спеціалізованого інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств консалтингу, приєднання до глобальної спільноти консультантів та розвиток факторних конкурентних переваг, створення сприятливого інвестиційного клімату в ЗЕД у сфері консультування.

Основні результати дослідження стану розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України та його інституціонального забезпечення опубліковані у працях: [23], [169].

## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

#### 3.1. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності

Системність проблеми вирішення завдань підвищення ефективності послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України потребує стратегічного підходу, оскільки ефективність державної політики у тій чи іншій сфері значною мірою залежить від ефективності її планування та програмування. Це передбачає розробку та реалізацію державних документів стратегічного і тактичного характеру, які містять перелік економічних та адміністративних заходів державного впливу.

Зокрема, йдеться про необхідність розробки стратегії розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності як цілісної системи заходів щодо довгострокових дій суб'єктів її реалізації, спрямованої на посилення ролі консалтингових послуг у процесах зміцнення позицій вітчизняних підприємств (а, як наслідок, і держави та покращення її участі в міжнародному поділі праці) на зовнішніх ринках, досягнення поставлених ними цілей на основі врахування конкурентних переваг і дії сукупності зовнішніх чинників. Очевидно, що в процесі розробки згадуваної стратегії повинен застосовуватися системний підхід, який передбачає поєднання параметрів (кількісних та якісних) розвитку вітчизняних підприємств консалтингу, функціональних стратегій суб'єктів зовнішньоекономічних операцій, створення та просування ними продукції (послуг), оптимізації фінансових та логістичних потоків, врахування ризиків тощо. Додамо й те, що системність підходу стратегічного планування розвитку консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності доводить до необхідності поєднання таких функціональних підсистем, як планування, організація, мотивування та

контроль.

Відповідно до теоретико-методологічних засад сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності вважаємо, що метою стратегії доцільно визначити створення середовища, сприятливого для збільшення обсягів і якості, підвищення ефективності та покращення доступності консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Окреслена мета дозволяє сфокусувати базові принципи, пріоритетні завдання та механізми розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас головними засобами державної політики у сфері розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності визначимо: нормативно-методичне та правове забезпечення; заходи соціально-психологічного, інформаційно-роз'яснювального; організаційно-інституційного характеру; податкову, фінансово-кредитну, інноваційно-інвестиційну політику; механізми і засоби управління розвитком консалтингу на різних рівнях системної ієрархії управління.

Для вирішення цих проблем і усунення перешкод розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні видається доцільною розробка та реалізація заходів за такими пріоритетами:

(1) розвиток вітчизняних консалтингових організацій, збільшення їх ресурсного забезпечення та потенціалу зростання;

(2) покращення передумов та можливостей доступу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до консалтингових послуг;

(3) посилення консалтингового забезпечення державної політики управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності та підвищення якості державних послуг у даній сфері;

(4) зменшення монополії на державні інформаційно-консультаційні послуги та посилення таким чином конкуренції на цьому ринку;

(5) розвиток інституціонального базису та інфраструктури сфери консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;

(6) узгодження державних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної сфери, інтересів її учасників, ринкових інституцій та підприємств консалтингу;

(7) створення передумов для співпраці, включно з використанням механізмів партнерства із закордонними підприємствами та організаціями. Відтак, стратегічні пріоритети розвитку сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності представимо на рис. 3.1.

Очевидно, що довгостроковому плануванню державної політики передуює стратегічний аналіз, що передбачає оцінку внутрішнього і зовнішнього становища та метою якого є виявлення найбільш істотних проблем і перешкод вирішенню проблеми.

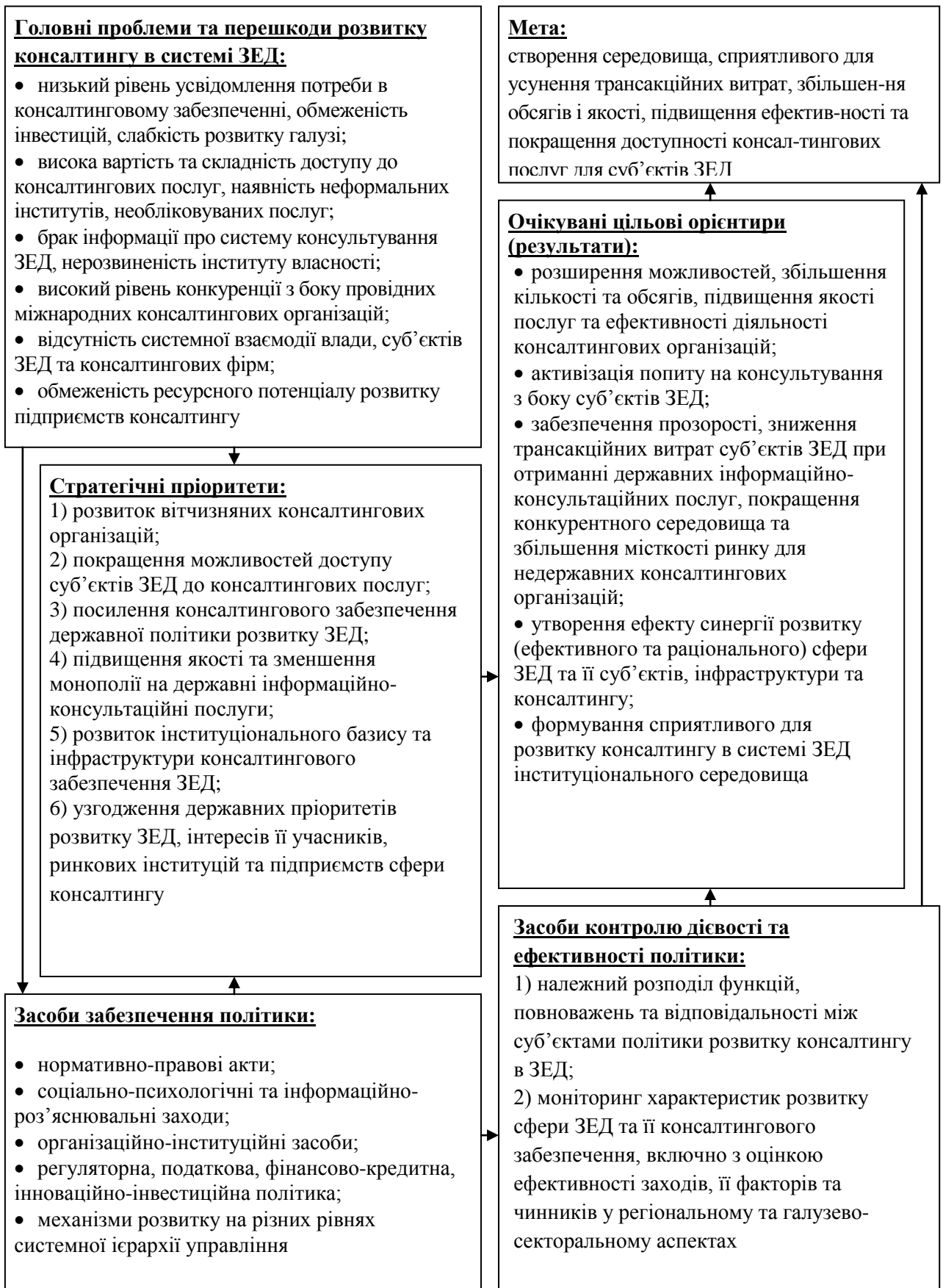
Відтак, на їх подолання має бути спрямована сукупність стратегічних пріоритетів у сфері розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України. Але конфігурація головних проблем і перешкод визначає й засоби (реалізації та контролю їх дієвості й ефективності), що повинні використовуватися для досягнення стратегічних пріоритетів державної політики.

Своєю чергою, для більш чіткого усвідомлення цільових орієнтирів державної політики пріоритети в аналізованій сфері мають бути виражені у формі очікуваних результатів, які в сукупності приведуть до досягнення генеральної мети політики в аналізованій сфері.

Окремим аспектом досліджуваного є усвідомлення того, що вирішення глобальної проблеми (в даному випадку – критичне покращення параметрів розвитку консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності до рівня економічно розвинених держав) не може відбутися раптово, навіть за тривалий період часу. Очевидно, макроекономічне середовище консалтингу буде покращуватися поступово, поетапно.

Це також необхідно врахувати при стратегічному плануванні та відслідковувати відповідні зміни, що супроводжують переходи середовища розвитку консалтингу з одного стану в інший.

Вважаємо, що стратегічні цілі першого рівня повинні передбачати розвиток економічного потенціалу та збільшення обсягів діяльності вітчизняних консалтингових підприємств.



**Рис. 3.1. Стратегічні пріоритети розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України (складено автором)**

Адже лише потужні та стабільні підприємства спроможні розвивати власний інтелектуально-кадровий капітал та якісно охопити дослідженнями особливості здійснення господарської діяльності на більшості зовнішніх ринків, тим більше в умовах швидких структурних змін, спрямованих на інформаційну економіку та економіку знань, бурхливий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, прискорення глобалізації.

Відповідно, цілями наступного – другого етапу повинні стати істотне збільшення обсягів консультування вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також вихід організацій консалтингу на зовнішній ринок. Цьому сприятиме розширення внутрішнього ринку інформаційно-консалтингових послуг та налагодження більш тісної співпраці підприємств консалтингу за суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як приватного, так і державного секторів. Крім того, вважаємо, що досягненню цілей цього рівня сприятиме ідентифікація вітчизняних консалтингових підприємств на міжнародному ринку послуг як конкурентоспроможних суб'єктів, а також їх взаємодія з транснаціональними корпораціями, оскільки останні є рушієм процесів посилення інтеграції світової економіки внаслідок власних глобальних операцій, які супроводжуються створенням транснаціонального капіталу задля подальшого більш ефективного використання [102, с. 7, 10].

Зауважимо, що вихід на міжнародний ринок консалтингових послуг може забезпечуватися поступово за рахунок використання переваг налагодженої співпраці з країнами-партнерами, передусім сусідніми, через механізми транскордонної чи міжрегіональної співпраці (зокрема, в межах спільних кластерних утворень). На жаль, сьогодні активність вітчизняних регіонів у спільній реалізації транскордонних консультаційних заходів є недостатньою, що призводить до відсутності наукомістких та інформаційних проектів співробітництва на регіональному рівні, неефективної структури експорту з надмірною часткою сировинних і низькотехнологічних товарів та негативним сальдо у зовнішній торгівлі послугами, зниження рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних консультаційних послуг,

особливо у сфері високих технологій.

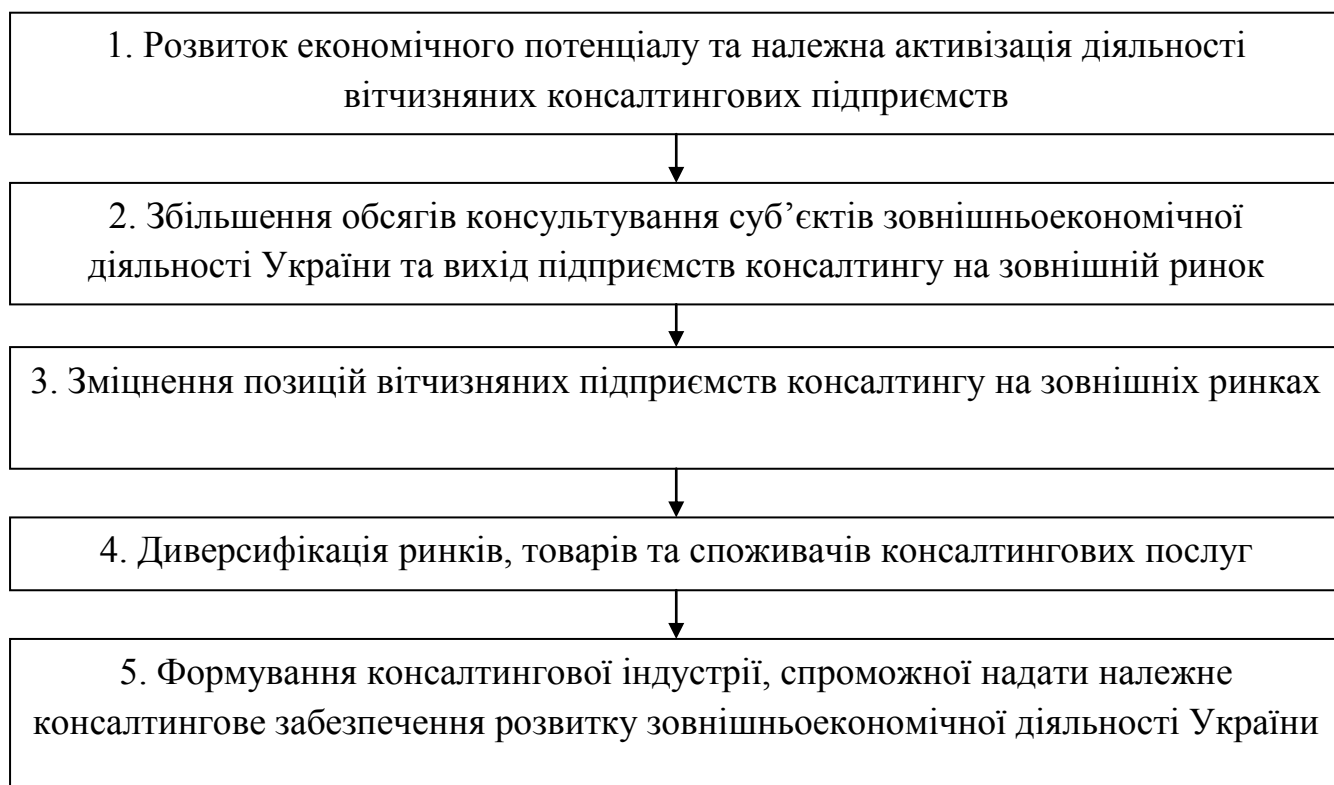
Вважаємо, що для вирішення цієї проблеми та активізації таким чином чи не найбільш перспективного (пілотного) напрямку стимулювання розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні необхідними є розробка і реалізація регіональних програм міжнародного співробітництва у сфері консультаційних послуг, концептуальні засади яких базувалися б на принципах інтеррегіональної моделі співробітництва в інформаційно-консультаційній сфері, передбачали б поглиблення міжрегіональних зв'язків та посилення на їх основі конкурентних позицій консалтингу на міжнародних ринках. Розділи таких програм на основі оцінки конкурентоспроможності визначали б пріоритетні напрями консалтингових послуг у межах міжнародного співробітництва та перелік перспективних спільних проектів, джерела й обсяги їх фінансування, узгодженість із іншими державними документами у цій сфері, що забезпечило б комплексне управління розвитку консалтингу як усередині країни, так і з регіонами країн ЄС.

Водночас, зрозуміло, що реалізація вказаних програм міжнародного співробітництва потребує здійснення низки змін інституційного характеру: уточнення пріоритетних напрямів співробітництва (міжнародні та міжрегіональні угоди, програми транскордонного співробітництва), пріоритетів регіонального розвитку та напрямів співпраці місцевих органів влади з Кабінетом Міністрів України і Міністерства закордонних справ України та коригування їх у відповідності з конкурентними перевагами галузі консалтингу, що потребують підтримки.

До цілей третього рівня віднесемо зміцнення позицій вітчизняних підприємств консалтингу на зовнішніх ринках. Очевидно, що для цього важливими є кваліфікована робоча сила, інженерно-технологічна інфраструктура, державна підтримка. Але й зрозуміло, що забезпечити паритетну участь усіх видів консалтингових послуг одночасно також неможливо. Відтак, варто стимулювати передусім ті напрями, за якими Україна вже зараз має певною

мірою міцні позиції, для прикладу – програмне забезпечення, що сприятиме інтеграції нашої держави до міжнародного ринку послуг, покращуватиме імідж країни у цій сфері, а через нього слугуватиме активізації (як ефекту мультиплікатора) міжнародної діяльності за іншими видами консалтингових послуг.

До цілей четвертого рівня віднесемо диверсифікацію ринків, товарів та споживачів консалтингових послуг. Відтак, на рис. 3.2 представимо послідовність стратегічних цілей розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, додавши, що загальним очікуваним результатом має стати формування консалтингової індустрії, спроможної гарантувати адекватне (за кількістю та якістю послуг) стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності України консалтингове забезпечення.



**Рис. 3.2. Етапність стратегічних цілей розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України (запропоновано автором)**

Відомо, що ефективне стратегічне планування розвитку тих чи інших процесів базується на необхідній для цього інформаційній базі. Але, з іншого боку, процедура планування не може бути статичною, а планові показники



потребують коригування в разі відхилення від визначених орієнтирів.

Це, своєю чергою, обумовлює необхідність здійснення постійного контролю та коригування заходів, які необхідно реалізувати для досягнення генеральної мети та операційних цілей стратегії. Тут доволі дієвим та ефективним є запровадження практики моніторингу головних характеристик і функціональних складових розвитку сфери зовнішньоекономічної діяльності та її консалтингового забезпечення, включно з оцінкою ефективності реалізованих заходів, виявленням факторів та чинників впливу на зміну індикаторів, в тому числі у регіональному та галузево-секторальному аспектах.

Інформаційною базою моніторингу можуть слугувати дані Державної митної служби, Державного комітету статистики України та їх регіональних відділень (для збору кількісних показників), а також результати періодичних соціологічних та експертних опитувань представників консалтингових організацій, їх клієнтів та суб'єктів, що здійснюють зовнішньоекономічні операції (для збору якісних показників). Проведення моніторингу дозволить оперувати інформацією про поточний стан розвитку сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, а також не тільки стверджувати про ефективність реалізованих для цього заходів, але й своєчасно вносити адекватні корективи. Вважаємо, що функції з проведення моніторингу найбільш доцільно покласти на Міністерство закордонних справ України, а централізоване керівництво розробкою і реалізацією стратегії – на Кабінет Міністрів України.

Важливе значення не тільки для уможливлення реалізації, але й для забезпечення високої ефективності державної політики розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні належить визначенню переліку суб'єктів, відповідальних за ініціювання та реалізацію заходів у аналізованій сфері. Тому до головних завдань Верховної Ради України віднесемо прийняття нормативно-правових актів, що дозволять покращити середовище господарювання задля збільшення обсягів і якості, підвищення ефективності та покращення доступності консалтингових послуг для

суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

До завдань, що доцільно покласти на Міністерство закордонних справ України та Кабінет Міністрів України, віднесемо й розробку та контроль реалізації стратегій і програм розвитку зовнішньоекономічної діяльності нашої держави, включно з деталізацією за товарною, регіональною, галузевою та секторальною спрямованістю, а також удосконалення інституціонального середовища розвитку консалтингу узгоджено з пріоритетами та завданнями, визначеними у вказаних стратегічних програмних документах.

Потрібно додати, що в силу багатьох обставин на сьогодні значну частку в загальній сукупності консультаційних послуг для вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності складають консультації, пов'язані з використанням недоліків вітчизняного та міжнародного законодавства (у т. ч. через їх неузгодженість) для мінімізації податкових платежів та інших виплат. Якщо такі дії не призводять до порушення суб'єктами ЗЕД законодавства, то вони, беззаперечно, мають право на реалізацію. Але визнаємо й інше. Якщо консультант рекомендує керівництву суб'єкта господарювання впроваджувати заходи, пов'язані з свідомим чи несвідомим порушенням законодавства, у т. ч. антимонопольного, то це може негативно позначитися на легальності господарювання і, відповідно, конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів ЗЕД.

Не варто відкидати й завдання та функції місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування (концептуально визначених у теоретичній частині цієї роботи), оскільки органи влади на місцевому рівні володіють ширшим арсеналом передусім організаційних, інформаційних, а також економічних, інституційних та інших засобів регулювання міжнародного бізнесу та його консалтингового забезпечення.

Разом з тим, досягнення операційних цілей і генеральної мети політики розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності потребує обґрунтування конкретних засобів та інструментів, використання яких сприятиме цьому, що є предметом наступних підрозділів.

Водночас стимулювання науково-технічного розвитку є лише частиною загальної програми державного сприяння процесам розвитку консалтингу. Помітно сповільнюють розвиток цього виду економічної діяльності т. зв. інституційні пастки, або неефективні інституції. До них передусім відносять корупцію, бюрократію, недоліки правової системи, пов'язані з невирішеністю прав інтелектуальної власності, доступу до реєстрів, нерозвинений інститут власності, зафіксовані у законний спосіб права власності, незаконну реєстрацію бізнесу, майнових прав, ін. Негативними наслідками цього часто стають вкрай малий попит на інтелектуальний капітал, низький рівень захищеності правового статусу інтелектуальної власності, недооцінка інтелектуального забезпечення процесів управління на всіх рівнях ієрархії управління економікою [88, с. 350-357].

Іншою перешкодою для розвитку консалтингу, зокрема в сфері інформаційних технологій, є формування у суспільстві поведінкових стереотипів, згідно з якими інтелектуальні розробки вважаються такими, що повинні бути доступними безкоштовно, неліцензійне програмне забезпечення є звичним явищем, а плата за інтелектуальні розробки викликає у суб'єктів ринку негативне ставлення. Отже, важливим елементом розвитку консалтингу як бізнесу є вдосконалення державної інформаційної політики, формування єдиного національного інформаційного простору та забезпечення входження у простір світовий, зміцнення інформаційної безпеки особи, суспільства і держави.

На причини і передумови розвитку інфраструктури консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності істотно впливає інтернаціоналізація господарського життя, яка виявляється в тому, що національні економічні системи можуть ефективно розвиватися лише за умови їх міжнародної взаємодії.

Серед причин, які призводять до диференціації розвитку інформаційно-консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, слід виокремити такі: нерівномірність економічного розвитку різних країн;

відмінності у забезпеченні сировинними і людськими ресурсами; нерівномірність розміщення фінансових ресурсів; різний ступінь науково-технічного розвитку; специфіка географічного положення, природних і кліматичних умов.

Інтегрована система зовнішньоекономічного сектору діє у сфері економічних і правових обмежень, чинних у національній економіці та на світовому ринку. Ці економічні й правові обмеження вимагають чіткої координації взаємозв'язків між доповнювальними блоками, тобто між інфраструктурою та зовнішньоекономічною діяльністю. Такий взаємозв'язок можна простежити за допомогою аналізу функцій і методів ринкової інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Функції та методи стратегічних орієнтирів розвитку інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності (авторська розробка)**

Наведена схема підтверджує, що націленість інфраструктури на реалізацію інтересів суб'єктів міжнародних економічних відносин, зумовлює значущість інфраструктурних елементів у підготовці, обслуговуванні та регулюванні зовнішньоекономічної діяльності.

Рівень обслуговування одночасно виступає і метою, і показником ступеня розвитку інфраструктури консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Інколи навіть значні капіталовкладення в матеріальну базу інфраструктури не створюють потрібної кількості та якості необхідних послуг. Ціна втрат, що виражаються в нереалізованому економічному зростанні та у втрачених можливостях розвитку зовнішнього сектору, досить висока і недопустима. Тому необхідно більше уваги приділяти якості створюваних інфраструктурних елементів, аналізувати їх ефективність, застосовувати нові, більш досконалі, прогресивні методи.

Отже, щоб створити належні умови для розвитку інфраструктури консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, необхідно стимулювати постачальників послуг за допомогою таких інструментів, як управління на основі комерційних принципів, конкуренції та участі зацікавлених сторін. Роль держави в цьому процесі, крім проведення заходів із удосконалення систем інфраструктури, які перебувають під безпосереднім державним контролем, полягає у підвищенні відповідальності за розробку правових основ участі приватного сектору у наданні послуг інфраструктури.

Необхідно встановити чіткі «правила гри» недискримінаційного характеру. Ринкові сили і конкуренція покликані поліпшити роботу інфраструктури та якість її послуг. Крім того, ефективність процесу регулювання може бути додатково підвищена за рахунок участі у ньому інших зацікавлених сторін.

На відміну від макроекономічного рівня, де консалтинг переважно залежить від рамкових інституційних факторів, на мікроекономічному рівні його стан визначається функціонуванням консалтингових організацій як інституційних одиниць і системи правил та норм, які створюються всередині

консалтингової індустрії.

Для організаційної структури підприємства консалтингу здебільшого характерна певна інституційна подвійність: з одного боку, консалтингова фірма належить до організацій ринкової інфраструктури, оскільки до засад економічного консультування належить забезпечення умов для здійснення трансакцій; з іншого – консалтингове підприємство виступає як постачальник важливих ресурсів – інформації й знань, є активним суб'єктом на ринку консалтингу як складової ринку інформаційних продуктів і послуг, становлення якого також пов'язане з появою нової групи трансакційних витрат (з передання та захисту прав власності на специфічний товар – консультацію).

Консалтингова діяльність відбувається через надання іншим суб'єктам ринку послуг, тому важливо визначити інституційний вимір поняття «послуга». Це трансакція з позитивним фактором одномоментності, результат різнорідної діяльності, що провадиться на замовлення споживачів і зазвичай спричиняє зміни стану інституційної одиниці, яка ці послуги споживає; якщо послуга є результатом корисної діяльності, що змінює стан особи або товару, то за умов ринкової економіки цей результат є «товаром», який має і обмінну вартість, і корисність.

Отже, згідно з інституційним виміром послуги, а саме: потреб клієнта, які вона задовольняє, у консалтинговій діяльності можна виокремити основні напрями, які формують основу економічного середовища і виступають елементом загальної інституційної системи консалтингу: 1) з загального управління; 2) з адміністративного управління; 3) з фінансового управління; 4) аудиту; 5) з управління кадрами; 6) у сфері маркетингу; 7) у галузі юридичних послуг.

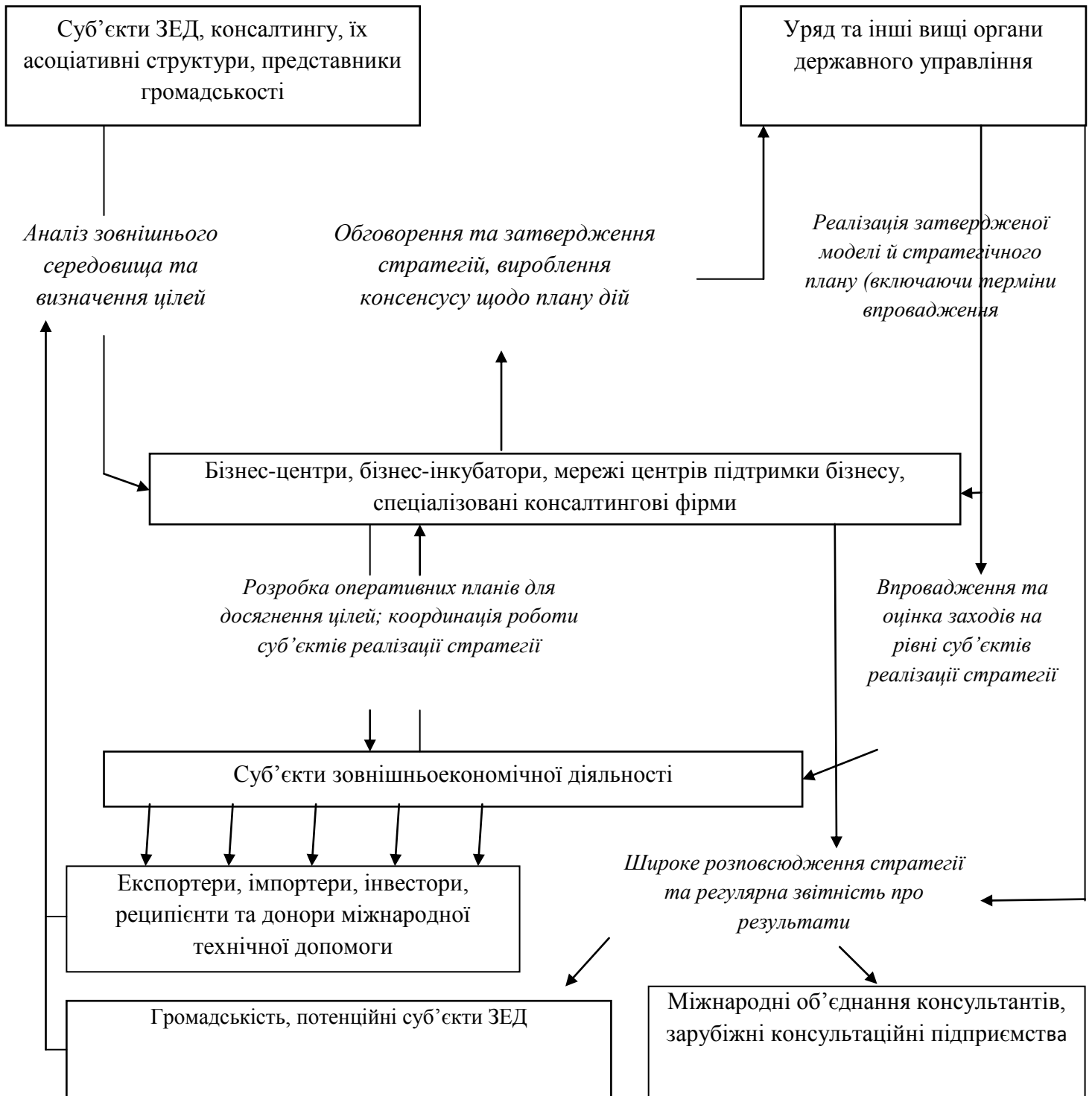
Натомість належне консультування з проблем дослідження ринків, конкурентного середовища, інституційних аспектів виходу на них та господарської діяльності дозволяє посилити факторні конкурентні переваги в процесі зовнішньоекономічної діяльності, а консультації органів влади з

виявлення перешкод та чинників впливу на мотивацію до зовнішньоекономічної діяльності є підґрунтям для вироблення дієвих і більш раціональних управлінських рішень із удосконалення макроекономічного середовища для розвитку зовнішньоекономічної сфери держави.

Економічні агенти України, які здійснюють зовнішньоекономічні операції, недостатньо активно потребують послуг консалтингу, а кількість підприємств, що надають послуги в аналізованій сфері, є малою (обсяги їх діяльності в десятки разів менші порівняно з економічно розвиненими державами). Хоча відносно останнього зауважимо, що процеси розвитку зовнішньоекономічної діяльності та сфери консалтингу є взаємообумовленими: збільшення обсягів зовнішньоекономічних операцій сприяє розширенню фінансових можливостей та активізації їх консалтингового забезпечення, але й консалтинг (як передумова ефективного управління) є необхідним інструментом подальшої активізації та підвищення ефективності функціонування зовнішньоекономічної сфери (рис. 3.4).

Брак якісних консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України значною мірою обумовлений малою активністю та низькою ефективністю державної політики у цій сфері, розвиток якого скоріше є стихійним, аніж детально спланованим чи прогнозованим процесом, що не лише перешкоджає збільшенню обсягів послуг, але й порушує раціональність структури. Відтак, більшими темпами розвивається останніми роками консалтинг внутрішній, на противагу зовнішньому, а в структурі останнього переважають інформаційно-консультаційні послуги, предметом яких є діяльність в офшорних зонах або інші способи використання недоліків вітчизняного законодавства для «оптимізації» витрат чи податкових платежів.

Крім того, розвиток консалтингу в зовнішньоекономічній сфері держави визначається впливом великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.



**Рис. 3.4. Напрями формування взаємозв'язків інституцій послуг консалтингу для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (авторська розробка)**

Це й інституційне забезпечення, наявність попиту та державного замовлення (включно з прозорістю та справедливістю його розподілу), їх відповідність пропозиції послуг; стан розвитку та ефективність



зовнішньоекономічної діяльності підприємств, її учасників; наявність довгострокових інвестицій, у т. ч. в людський капітал та покращення систем управління на підприємствах сфери консалтингу, рівень інтегрованості їх фахівців та діяльності загалом у систему світових консультаційних послуг, потенціал та можливості щодо збору інформації на зовнішніх ринках тощо.

Власне чи не найбільш складним (але водночас і необхідним) є формування сприятливого для розвитку консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності середовища. Відтак, розвиваючи цю тезу, потрібно зауважити, що покращення середовища в очікуванні активізації консалтингу має узгоджуватися й з розвитком: (1) зовнішньоекономічної діяльності та вітчизняних підприємств – її учасників, (2) перспективних щодо поточної світової кон'юнктури напрямів діяльності та ринків, (3) пріоритетних для вітчизняних підприємств, а також (4) стратегічно важливих для держави (зокрема, видової структури, галузевої спрямованості та географічної диверсифікованості експорту та імпорту) видів економічної діяльності.

Зауважимо: розвиток консалтингових послуг є й важливим елементом економічної та індустріальної інфраструктур, а потреба в них для країн, що розвиваються чи перебувають на посттрансформаційному етапі розвитку економіки, є вагомою. Як вважають експерти, власне через це останніми роками спостерігається послаблення діяльності західних консалтингових підприємств на українському ринку і зростання чисельності вітчизняних консультантів. Потребує адаптації й нормативно-методичне забезпечення консалтингової діяльності до умов економіки України та її зовнішньоекономічного сектору, оскільки ринок консалтингу в нашій державі поступово розширює та зміцнює свої позиції, а недоліки законодавчого регулювання спричиняють виникнення багатьох проблем.

Успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності потребує посилення її факторних конкурентних переваг на зовнішніх ринках, а це, своєю чергою, передбачає створення стабільних можливостей для розкриття

інноваційного потенціалу корпоративного сектору, зростання і зміцнення приватних підприємств. Адже в складних умовах розбудови ринкової економіки одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності суб'єктів економічної діяльності як приватної, так і державної форм власності та конкурентоспроможності їх продукції (послуг) на внутрішньому та світовому ринках є забезпечення стабільного інноваційного розвитку економіки країни. Як доведено практикою економічно розвинених країн світу, одним із каталізаторів інноваційного розвитку економіки може служити система інформаційно-консультаційного забезпечення, яке з'єднує напрацювання нових технологій в усіх галузях науки, інформаційне поле освіти і відповідне виробництво в умовах ринку [39]. В цьому аспекті важливою є співпраця (інтеграція) підприємств малого, середнього і великого бізнесу. Роль держави тут може проявлятися через публічно-приватне партнерство.

Доцільно навіть стверджувати, що в ринкових умовах система консультаційних послуг є складовою інфраструктури забезпечення інноваційного економічного розвитку як носій нових знань, що є важливим, але потребує ґрунтовного дослідження властивостей консультаційних та науково впроваджувальних послуг як продукту, визначення передумов розвитку попиту та пропозиції, адекватних стадії розвитку зовнішньоекономічної сфери держави.

Додамо: розвиток консалтингу в зовнішньоекономічній сфері залежить від інвестиційного клімату, оскільки відомо, що інвестиції стимулюють процеси збільшення консультаційних послуг, адже залучення інвестицій неможливе без попередньої імплементації на підприємстві сучасних високоефективних систем якості управління бізнес-процесами, запровадження збалансованої системи показників вимірювання їх результативності.

Великий потенціал криється й за впровадженням на вітчизняних суб'єктах ЗЕД ERP-систем, особливо за процесно-орієнтованої структури

управління їх витратами, що розглядається як сукупність бізнес-процесів – впорядкованих в часі взаємозалежних робіт, у ході яких споживаються матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові ресурси. Якщо підприємство планує та реалізує свою діяльність ефективно, то в процесі перетворення ресурсів виникає результат у вигляді доходу і прибутку, розширення цільових ринкових сегментів, збільшення податкових відрахувань та обсягів реалізації соціальної функції.

Найефективнішим інструментом для запровадження системи управління ресурсами суб'єктів ЗЕД є ERP-проект як комплекс скоординованих організаційних, інвестиційних, економічних, аналітично-дослідницьких, інформаційно-технологічних та господарських заходів, цілями яких є інформатизація діяльності, підвищення ефективності та оптимізація управлінням ресурсами.

Найпоширенішим видом консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності є оптимізація та формалізація бізнес-процесів для подальшої їх автоматизації. У даній сфері вбачається перспективний напрям удосконалення діяльності вітчизняних консалтингових підприємств, конкурентні позиції яких у цьому сегменті послуг (що є вагомим, оскільки клієнтами в ньому є великі транснаціональні корпорації) доцільно вирівнювати у порівнянні з провідними закордонними консалтинговими фірмами: Ernst&Young, KPMG, PWC, Deloitte та ін.

### **3.2. Основні шляхи вдосконалення інституційного середовища розвитку послуг консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності України**

Планування державної політики формування необхідного для розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності інституційного середовища повинна відбуватися з дотриманням принципів повноцінності та функціональної збалансованості, як це показано на рис. 3.5.

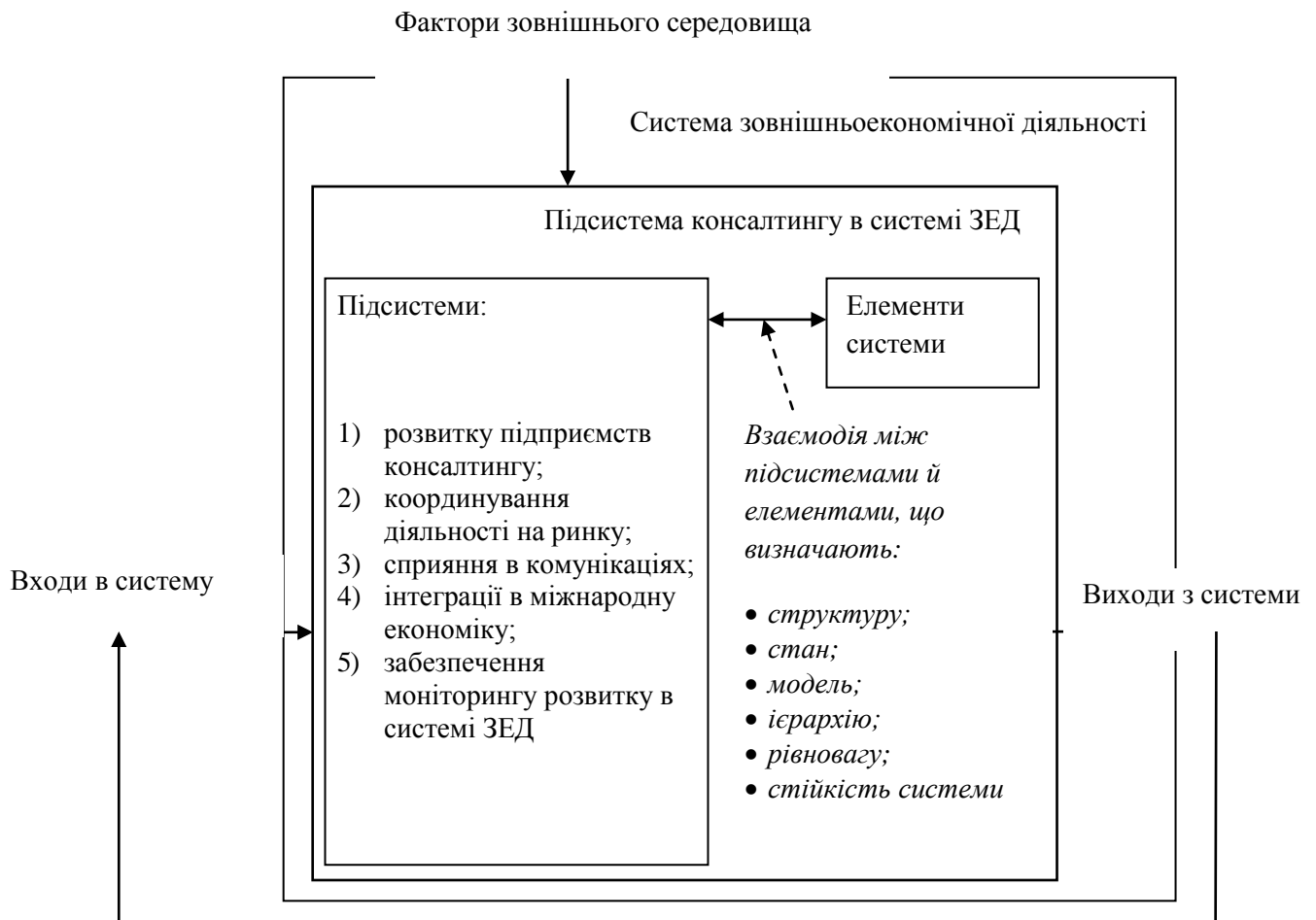
Але перш ніж охарактеризувати місце кожної з підсистем інституційного забезпечення консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності України, зауважимо: системозабезпечуючою для цього є роль прийняття окремого нормативно-правового акта (Закону України), що регулював би ринок консалтингових послуг, у тому числі в межах внутрішньо- та зовнішньоекономічної діяльності. Важливо, щоб в цьому документі були передбачені визначення понять «консалтинг», «консалтингова діяльність», «підприємство консалтингу», права та обов'язки, а також відповідальність та механізми її реалізації консультантів та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності при проведенні консалтингу, визначення умов функціонування професійних асоціативних та громадських організацій консалтингу, а також напрямів і механізмів співпраці з суб'єктами системи зовнішньоекономічної діяльності з метою розвитку її перспективних напрямів.

Кожна з вказаних на рис. 3.5 підсистем є важливою, але дозволяє реалізувати лише окрему частину функцій інституціонального забезпечення сфери консалтингу, що актуалізує завдання їх системного поєднання та узгодження, взаємозв'язків між структурними елементами.

Так, для розвитку підприємств консалтингу необхідно забезпечити наявність суміжних інститутів (зокрема, фінансово-кредитного сприяння, кадрових агенцій, маркетингових та логістичних фірм тощо), налагоджувати контакти з міжнародними та національними науковими центрами, формувати і розбудовувати мережі інформаційних ресурсів і систем навчання консультантів. Більше того, покращення консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності потрібно орієнтувати на розвиток повноцінної номенклатури їх типів.

Йдеться про крупні універсальні консультаційні фірми у сферах корпоративного стратегування, інформаційних технологій та електронного бізнесу, винагород та виплат персоналу; універсальні та спеціалізовані фірми середніх розмірів для консультування з проблем загального менеджменту, стратегії та розвитку бізнесу в одній чи декількох технічних сферах або для

галузевого консультування; індивідуальних консультантів та малі партнерства. Такий підхід важливий з огляду на вирішення завдання виходу та закріплення на міжнародному ринку, де конкуренція вкрай висока, але існують перспективні можливості (на початкових стадіях експансії) у секторах середнього та малого бізнесу.



**Рис. 3.5. Структура системи інституціонального базису послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні**  
(авторська розробка)

З іншого боку, як справедливо зазначає Ю. Плакса, світовою практикою підтверджено, що раціональна організаційно-методична модель системи інформаційно-консультаційних служб характеризується, як правило, такою структурою: 1) консалтингові служби, що створюються як структурні підрозділи галузевих органів управління; 2) консультаційні структури на базі

регіональних чи галузевих науково-дослідних інститутів; 3) консультаційні підрозділи громадських організацій або об'єднань підприємств; 4) консультаційні підрозділи суб'єктів господарювання; 5) безпосередньо підприємства консалтингу [123, с. 6]. Вважаємо, що цей підхід також необхідно враховувати при плануванні системного розвитку мережі підприємств консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної сфери.

Щодо координації діяльності та функціонування підприємств консалтингу на ринку, то тут важливо забезпечити утворення незалежних інституцій популяризації послуг консалтингу (включно з необхідними для цього можливостями та компетенціями), а також узгодження попиту та пропозиції на них як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Зокрема, зважаючи на позитивний світовий досвід участі асоціативних підприємницьких організацій у системі розвитку тих чи інших видів економічної діяльності, доцільним є законодавче посилення повноважень громадських і асоціативних організацій у виконанні заходів підтримки підприємств консалтингу в зовнішньоекономічній сфері (надання поручительства, виконання завдань сертифікації, ліцензування, перевірки та засвідчення відповідності, відстеження виконання норм професійної етики та соціально відповідальної поведінки бізнесу) і в процесах моніторингу рішень адміністративних органів влади, забезпечення рівного доступу суб'єктів консалтингу до господарської діяльності, ресурсів та прав. Для покращення інституційних можливостей координації діяльності підприємств консалтингу на ринках державі варто відшукати джерела збільшення обсягів фінансування заходів асоціативних та громадських організацій консалтингу, але з обов'язковим дотриманням принципів прозорості та конкурсності проектів, обсягів їх фінансування і результатів на офіційних електронних ресурсах органів державного управління та контролю. Важливо, щоб до показників ефективності функціонування інститутів популяризації та координації розвитку консалтингу увійшла оцінка практики здійснення ними роботи з поширення позитивного досвіду реалізації консультаційних

проектів у зовнішньоекономічній сфері, а також захисту комерційної таємниці, прав та інтересів підприємств консалтингу на зовнішніх ринках.

Незважаючи на об'єктивно існуючу потребу, координація господарювання підприємств консалтингу є недостатньою. Для формування в Україні взаємопов'язаної цілісної системи покращення консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності необхідно створити повноцінний та ефективний механізм комунікації, в якому найважливішою була б роль асоціативних українських менеджмент-консалтингових компаній (для прикладу – Української асоціації менеджмент-консультантів), що володіють ширшими, аніж окремі консалтингові підприємства, можливостями для лобювання тих чи інших заходів у системі державної політики розвитку консалтингу. Йдеться про програми розвитку консалтингу в Україні, його інформаційного забезпечення, формування інформаційного суспільства тощо. За умови підтримки громадськості та належного фінансування асоціативні організації здатні забезпечити ефективну координацію як розвитку консалтингу, так і інформаційно-консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Зауважимо, що інститутом, з допомогою якого можна було б «запустити» потужний механізм комунікації діяльності, а в подальшому й інтеграції вітчизняних підприємств консалтингу в систему міжнародних економічних відносин (як свідчить досвід багатьох розвинених держав світу) є створення технопарків зі залученням висококваліфікованих кадрів та державного замовлення пріоритетних сфер як розвитку ІТ-сектору.

Але, як засвідчують результати аналізу, в Україні цей інструмент практично не використовується. Так, станом на початок 2011 р. функціонує лише 12 територіально-виробничих наукових комплексів (технопарків) та тільки 3 з них мають відношення до інформаційно-комп'ютерних технологій [136], що є недостатнім з огляду на виражений позитивний ефект їх функціонування та позитивний досвід економічно розвинених держав у цій сфері. В Україні необхідно віднайти зусилля та ресурси задля концентрації

найбільш потужного інтелектуального капіталу в одному центрі чи декількох центрах і створення максимально сприятливих умов розвитку наукових досягнень та технологічних інновацій для підприємств і організацій зовнішньоекономічної сфери.

Потрібно зауважити, що в межах реалізації Міждержавної програми створення мережі інформаційно-маркетингових центрів, ратифікованої Законом України ще від 3.04.2003 р., у нашій державі розгорнуто електронну мережу ContentNet, яка покликана забезпечувати процес імплементації вітчизняних інновацій в глобальну економічну систему. Але, очевидно, стан її розвитку та можливості є недостатніми, що не дозволяє використовувати цей інструмент в якості чинника координації розвитку консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності України.

Важливим аспектом механізму комунікації підприємств консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні є розвиток інформаційного суспільства, адже в умовах глобалізації інформація все більше перетворюється на головний економічний ресурс, фактор виробництва, важливу передумову ефективності діяльності.

Натомість згідно з даними Всесвітнього економічного форуму Україна за підрахунками 2009-2010 рр. посідала 82 місце серед 134 країн світу за індексом мережевої готовності (Networked Readiness Index 2009-2010, NRI), причому позиції нашої держави щорічно погіршувалися на 8-10 місць. Водночас варто відзначити, що впродовж останніх 3 років Україна покращила своє становище у рейтингу мережевої готовності країн: у звіті за 2011-2012 рр. Україна зайняла 75 позицію зі 142 країн, у звіті 2013 р. – 73 позицію зі 144 країн [202].

Більше того, при аналізі індексу враховується велика кількість параметрів за такими трьома групами, як (1) доступність технологій для споживачів; (2) готовність споживачів використовувати технологічні новинки; (3) рівень використання технологій.

Відтак, за даними наведених та рейтингів інших провідних



міжнародних організацій можна зробити висновок про незначні здобутки України у сфері розвитку інформаційного суспільства, що є істотним недоліком інституціонального середовища розвитку консалтингу, зокрема в системі зовнішньоекономічної діяльності, а це, своєю чергою, перешкоджає зміцненню конкурентного потенціалу держави і розвитку міжнародних відносин України.

Іншим негативним проявом є відтік вітчизняних ІТ-спеціалістів в аутсорсингові компанії через відносно дешеву, але досить кваліфіковану робочу силу. Так, за даними Асоціації аутсорсингу Центральної і Східної Європи станом на початок 2010 р. обсяг ринку галузевих аутсорсингових послуг України становив 530 млн. дол. США та був найбільшим у регіоні країн ЦСЄ (без урахування Росії), а у рейтингу Black Book of Outsourcing серед 10 провідних аутсорсингових компаній у регіоні країн ЦСЄ 7 – українські. Причому за даними Ukrainian Hi-Tech Initiative 75 % таких компаній здійснюють діяльність у тіньовому секторі ринку та обслуговують інтереси закордонних підприємств [165]. Це, своєю чергою, засвідчує невідповідність фактичних та відображуваних вітчизняною статистикою обсягів консалтингових послуг в системі зовнішньоекономічної діяльності, а також доводить наявність істотного тіньового сектору, що не лише не сприяє, але й перешкоджає розвитку зовнішньоекономічної сфери України, погіршує її інтелектуально-кадрове забезпечення.

Узагальнюючи вищевикладене, погодимося з науковцями, які з метою розвитку вітчизняного інформаційного суспільства та використання його можливостей для інтеграції консалтингових послуг у міжнародний ринок пропонують розробити Стратегію розбудови інформаційного суспільства в Україні, прийняти Інформаційний кодекс України, актуалізувати процес створення та практичної імплементації Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства, вирішити проблему «відтоку» кваліфікованих кадрів, запровадити електронне урядування [68, с. 30-32]. Додамо, що ці пріоритетні напрями повинні містити структурні складові,

спрямовані на покращення інформаційного забезпечення розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Потрібно зауважити, що за умови створення повноцінного механізму комунікацій у сфері консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності будуть істотно підсилені й факторні конкурентні переваги вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. Йдеться про використання ефекту масштабу, розширення доступу до інновацій, формування локального галузевого ринку праці (включно з обміном персоналом, підвищенням його кваліфікації, стажуванням), зниження собівартості консультаційних послуг за рахунок зменшення трансакційних витрат, а також спільного використання ресурсів та інфраструктури, розвиток кооперації та договірної спеціалізації.

Відтак, структуру механізму комунікації у сфері консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності необхідно розвивати як безпосередньо у процесі надання консультаційних послуг, так і за напрямками: сприяння та логістика; допоміжні послуги та забезпечення життєдіяльності; посилення співпраці з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Задля інтеграції вітчизняного консалтингу в міжнародну економіку варто використовувати можливості організацій, що мають досвід такої діяльності. Йдеться передусім про торгово-промислові палати як чи не найвпливовіші організації в системі інфраструктурного забезпечення розвитку бізнесу та сприяння просування його товарів (послуг) на ринки. Причому залучення торгово-промислових палат для вирішення завдань розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України може носити двоїстий характер – для організації процесу сприяння інтеграції вітчизняного консалтингу в міжнародну економіку або для надання частини спектра консалтингових послуг суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності. Допомагаючи вітчизняним підприємствам у проведенні зовнішньоекономічних операцій, веденні виставкової діяльності, організації бізнесу, торгово-промислові палати (після зміни моделі й принципів їх функціонування) можуть поступово розширювати сферу впливу, збільшуючи

клієнтську базу, налагоджуючи взаємовідносини суб'єктів міжнародного бізнесу з організаціями консалтингу, органами державної влади, іноземними торгово-промисловими палатами, іншими організаціями сприяння підприємництву.

Попри те, забезпечити якісну інтеграцію консалтингових послуг у міжнародну економіку, використовуючи лише внутрішні організаційні ресурси, неможливо. Істотну роль у цьому процесі відіграють елементи зовнішнього середовища, передусім такі міжнародні інститути, як СОТ, МВФ, Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація, ISO, Європейська комісія, інституції світового фондового ринку та ін. Вітчизняним підприємствам консалтингу за адекватної державної підтримки необхідно налагоджувати співпрацю з вказаними організаціями, стратегічною метою якої є забезпечення поступової інтеграції консалтингових послуг у міжнародну економіку через поетапне досягнення таких пріоритетів: (1) розвиток нових видів послуг, знаходження нових клієнтів; (2) розширення та покращення відносин із існуючими клієнтами; (3) збільшення частки на зовнішньому ринку (пошук перспективних цільових сегментів); (4) зміцнення фінансових позицій підприємств консалтингу на міжнародному ринку.

Додамо, що досягненню вказаних цілей сприятиме: послаблення таких макроперешкод, як несприятливе законодавство, податкова система, слабкий фінансово-економічний стан підприємств консалтингу та обмеженість платоспроможного попиту; збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності та усвідомлення об'єктивної необхідності в її консалтинговому забезпеченні; розширення діяльності закордонних партнерів та збільшення потреби обґрунтування стратегії та операційних цілей їх господарювання.

Відтак, задля створення належних передумов інтеграції консалтингових послуг у міжнародну економіку необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення розвитку інформаційно-консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а саме:

- упорядкувати та вдосконалити законодавчу і нормативно-правову базу, що регламентує діяльність підприємств, які надають інформаційно-консалтингові послуги, та адаптувати її до принципів та норм Європейського Союзу;

- розробити та прийняти Науково-технічний та інноваційний кодекс України, який, крім іншого, містив би головні положення та засадничі норми системи фінансування наукових досліджень у сфері консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;

- визначити необхідні інфраструктурні елементи інтеграції вітчизняного консалтингу в міжнародну економіку (бізнес-інкубатори, технопарки, технополіси, венчурні фонди, науково-дослідні організації, промислові підприємства, ін.), встановити правові та економічні основи їх існування, механізми взаємодії між собою та з іншими суб'єктами аналізованої системи;

- істотно вдосконалити механізми захисту та передачі важливої інформації, інтелектуальної власності та комерційної таємниці, визначити державну установу із забезпечення координації між продавцями та покупцями інтелектуального продукту, надання юридичної допомоги з проблем патентування і захисту прав інтелектуальної власності;

- сформувані інституційні механізми фінансового забезпечення інтеграції консалтингу в міжнародну економіку, включно зі створенням для цього системи державних фондів;

- створити загальну інформаційну мережу, яка б містила інформацію стосовно існуючих підприємств консалтингу, їх асоціативних організацій та центрів, напрямів діяльності, можливостей впровадження послуг.

В організаційно-методичному аспекті чи не найбільш важливою з визначених нами підсистем інституціонального забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є підсистема моніторингу, що уможливорює формування сукупності характеристик сучасного стану розвитку аналізованої сфери, висновків про ефективність реалізованих

заходів, а також напрями подальшого вдосконалення інституціонального забезпечення консалтингу як прямої економічної діяльності.

Зауважимо також, що інформаційна база планування розвитку не тільки зовнішнього, але й внутрішнього консалтингу в Україні є недостатньою, характеризується значними недоліками та перешкоджає розробці середньо- і довгострокових заходів його розвитку. Для усунення цього недоліку власне і є необхідним запровадження в Україні моніторингу стану розвитку консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності.

Інформаційна підсистема інституціонального базису консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності повинна передбачати діяльність із організації та періодичного проведення якісних досліджень (соціологічних опитувань) для вивчення основних характеристик середовища інформаційно-консультаційних послуг. Це в основному обумовлено тим, що сучасна вітчизняна система збору та аналізу інформації у сфері розвитку не лише консалтингу, але й зовнішньоекономічної сфери загалом не передбачає відстеження параметрів - якісних характеристик, а також не враховує суб'єктивні оцінки підприємців, представників органів державного управління та суспільних груп, їх думку про базові параметри економіко-правового середовища консалтингу в аналізованій сфері. Важливо, щоб результати таких досліджень відображалися й у засобах масової інформації та в друкованих виданнях інформаційно-аналітичного характеру.

При цьому головними завданнями посилення інформаційної складової розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності повинні стати: видання інформаційного бюлетеня з питань надання інформаційно-консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічних операцій; створення бази даних, необхідної для ведення зовнішньоекономічної діяльності організаційно-економічної й комерційної інформації; забезпечення доступу до джерел інформації (правової, нормативно-довідкової, маркетингової, науково-технологічної, комерційної тощо); інформаційне

сприяння роботі вітчизняних і зарубіжних фірм з інвестиційних питань. Як свідчить позитивний досвід розвитку інформаційно-консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності країн ЦСЄ, важливу роль у активізації зовнішньоекономічного співробітництва відіграють інформаційно-консалтингові фірми та центри, які створюються для обслуговування зовнішньоекономічної сфери та розширення зв'язків її суб'єктів із вітчизняними та зарубіжними консультантами.

Іншим важливим аспектом проблеми покращення інституційного базису консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні є те, що рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг є недостатнім для завоювання зовнішніх ринків. Крім інших чинників, до цього призвела й невисока інноваційна активність підприємств, у тому числі через нерозвиненість інфраструктури інноваційної діяльності. Позитивно, що для активізації інноваційної діяльності, у т. ч. зовнішньоекономічної, Кабінетом Міністрів України затверджено Державну цільову економічну програму створення в Україні інноваційної інфраструктури, що містить заходи, спрямовані на розвиток мережі базових інноваційно-технологічних центрів передачі технологій на базі промислових корпоративних структур, забезпечення пільгового фінансування програм інноваційної активності підприємств, створення бізнес-парків, технологічних інкубаторів, фондів підтримки інноваційного підприємництва, інноваційно-аналітичних бізнес-центрів європейського типу, бізнес-інкубаторів у технічних університетах. Вважаємо, що належне фінансування та реалізація заходів у цих напрямках спроможні змінити ситуацію та забезпечити посилення інноваційного складника зовнішньоекономічної діяльності в Україні, а отже й підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних товарів (послуг) на світовому ринку. Очевидно, що наслідком таких позитивних тенденцій буде збільшення попиту на консультаційні послуги в системі зовнішньоекономічної діяльності України.

Узагальнену класифікацію елементів інфраструктури

зовнішньоекономічної діяльності, яку потрібно сформувати в Україні, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Елементи зовнішньоекономічної інфраструктури, що потребують системного формування в Україні (авторська розробка)**

<b>Критерій класифікації</b>	<b>Види зовнішньоекономічної інфраструктури</b>
За загальним призначенням	Організаційно-технічна Фінансово-кредитна Науково-дослідна Інформаційно-консалтингова
За напрямом спеціалізації	Міжнародної торгівлі Зовнішнього ринку капіталу Зовнішнього ринку робочої сили Міжнародної науково-технічної співпраці Валютно-фінансового ринку
За ступенем незалежності від інституцій ЗЕД	Незалежні від суб'єктів ЗЕД інституції (діють від свого імені та за свій рахунок) Залежні від суб'єктів ЗЕД інституції (діють від імені та за рахунок суб'єктів ЗЕД)
За сферою функціонування	Інфраструктура підприємства, що самостійно провадить ЗЕД Спеціалізовані недержавні підприємства – посередники Державні інфраструктурні елементи Міжнародні суб'єкти – елементи інфраструктури

Тенденції розвитку світового ринку засобів виробництва, предметів споживання і послуг, що стає все більш орієнтованим на конкретний, часто індивідуальний попит, привели до появи нового виду консалтингового продукту – міжнародного інжинірингу (інженерно-консультаційних послуг), самостійної сфери діяльності комплексу інженерно-консультаційних послуг комерційного характеру з підготовки, забезпечення процесу виробництва та реалізації продукції, обслуговування будівництва та експлуатації промислових, інфраструктурних сільськогосподарських та інших об'єктів.

На розвиток інфраструктури консалтингового забезпечення традиційно суттєво впливають дві групи факторів: 1) особливості сучасного етапу інтернаціоналізації виробництва у світі; 2) пріоритети зовнішньоекономічної політики держави у поєднанні з багатьма іншими макро- та мікроекономічними факторами.

На формування консалтингової інфраструктури впливають і зовнішньоекономічна політика держави та визначені нею пріоритети. Практичні завдання успішного розвитку консалтингу залежать від цілеспрямованого втручання з боку дієвих агентів, регулятивних органів, тобто повинні існувати певні рамкові передумови та інструменти позитивного впливу на ту сферу суспільного життя, в якій розвивається консалтинг. Загалом ці передумови та інструменти можна назвати інституційною основою консалтингу.

У кожній економічній системі процес ухвалення рішень визначають інституції, зовнішні (як фундаментальні передумови ринкового господарства) та внутрішні, створені корпораціями і компаніями в процесі їх розвитку. Зовнішні інституції формують базу норм і правил, що уможлиблюють функціонування ринкового господарства. Це інститути, які гарантують і захищають право власності, забезпечують відповідальність, свободу та обов'язковість виконання договорів, формуючи таким чином основи ринкової економіки. В межах зовнішніх інституцій виникає велика кількість внутрішніх, які уможлиблюють зв'язки, угоди між суб'єктами, зменшують ступінь невизначеності та ризику, тобто є формою пристосування господарських одиниць до зовнішніх інституцій, а інколи і доповнюють їх.

Додамо, що для консалтингової діяльності, крім забезпечення державою умов для належного розвитку та посилення конкурентоспроможності вітчизняних консалтингових підприємств і створення з цією метою необхідних правових меж, важливою складовою інституційної політики держави є науково-технічне регулювання, що має на меті прискорення науково-технічного розвитку країни та її регіонів. Державне науково-технічне регулювання здійснюється через податково-фінансове, організаційно-інституційне сприяння, регіональну, інтеграційну політику, а від його ефективності залежить динаміка сучасного економічного розвитку. Державне сприяння повноцінному інституціональному забезпеченню дає змогу адаптувати виробничі відносини до швидкого



розвитку світових продуктивних сил, що є однією з обов'язкових умов успішності сучасного управління.

### **3.3. Механізми та засоби розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України**

Якщо у підрозділі 3.1 роботи було визначено генеральну мету та стратегічні пріоритети розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні, то варто відзначити: їх досягнення потребує здійснення конкретних поточних заходів. Причому з огляду на обмеженість державних ресурсів серед великої кількості способів вирішення найбільш важливих завдань в аналізованій сфері необхідно обрати ті, що є найбільш дієвими, враховуючи те, що відношення планового корисного ефекту до понесених витрат повинно бути раціональним.

Так, одним з найважливіших напрямів посилення консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної сфери є сприяння розвитку вітчизняних підприємств консалтингу. Такий висновок обумовлений незначною кількістю ефективно працюючих підприємств цієї сфери, малими обсягами їх діяльності та часткою на ринку, а також відсутністю як чітко визначених перспектив, так і фінансово-економічних ресурсних можливостей для істотного зміцнення конкурентних позицій як на світовому, так і на внутрішньому ринку консалтингових послуг. У зазначених умовах більш потужні іноземні підприємства не лише «відбирають» у вітчизняних економічних агентів значні обсяги замовлень та доходу, але й сприяють кращому інформаційно-консультаційному забезпеченню та вищій ефективності участі в міжнародних економічних відносинах підприємств нерезидентів.

Вважаємо, що для розвитку консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності вітчизняним підприємствам консалтингу передусім необхідно приєднатися до глобальної спільноти консультантів з метою подальшого встановлення міжнародних стандартів практики для

підвищення професійного рівня консультантів та покращення якості послуг. Позитивно, що це усвідомлюється більшістю підприємств. Так, згідно з оглядом українського ринку менеджмент-консалтингу 70 % підприємств вважає міжнародну акредитацію вкрай необхідною та лише 10 % – недоцільною [165, с. 13].

При цьому політику посилення факторних конкурентних переваг вітчизняних консалтингових фірм доцільно реалізовувати за такими двома напрямками: 1) покращення ресурсного забезпечення діяльності; 2) підсилення наявних і перспективних сильних сторін та можливостей. Щодо першого, то тут важливим є усунення регіональної концентрації надання інформаційно-консультаційних послуг, сприяння популяризації послуг вітчизняних консалтингових фірм на зовнішніх ринках та підвищенню їх інвестиційної активності. Міцне конкурентне становище та подальший розвиток підприємств консалтингу неможливо забезпечити у випадку концентрації ними своєї діяльності виключно на внутрішньому ринку та на вітчизняних замовниках, без належної взаємодії й підтримки внутрішнього та зовнішнього консалтингу. Розосередженню комерційної господарської діяльності у сфері надання консалтингових послуг сприятимуть:

- проведення органами державного управління моніторингу якості послуг і виявлення на його основі найбільш успішних фірм, розробка за результатами моніторингу «еталонів успішності послуг консалтингу за основними типами консалтингових продуктів (дослідження та аналіз ринку; розробка стратегії; фінансовий менеджмент; підготовка та експертиза інвестиційних проектів; управління маркетингом; управління виробництвом; управління персоналом; інформаційні технології)» та популяризація практики досягнення успіху серед інших підприємств консалтингу (може здійснюватись із залученням до цієї роботи громадських об'єднань та асоціацій-суб'єктів ринку); формування «рейтингів успішності» підприємств консалтингу та визначення переліку найбільш потужних економічних агентів консалтингової сфери; популяризація торгових марок та загального

позитивного іміджу послуг цих підприємств за кордоном;

- створення на базі асоціативних підприємницьких структур, а також у представництвах України за кордоном комітетів посилення факторних конкурентних переваг вітчизняного консалтингу, до завдань яких повинні увійти: сприяння у формуванні мережі коопераційних та конкурентних зв'язків із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності для зміцнення конкурентних позицій вітчизняних консультаційних послуг на зовнішніх ринках; виконання ролі посередника з посилення кооперації між суб'єктами сфери консалтингу та закордонними підприємствами (бажано корпоративними структурами) на основі субпідрядних та безпосередньо контрактних відносин; надання експортерам-початківцям консультацій спеціалістів; забезпечення інформаційної підтримки та створення довідкової служби для проведення маркетингових досліджень зовнішніх ринків збуту; пошук франчайзерів та допомога в організації виставок продукції (послуг) підприємств регіону за кордоном;

- підвищення якості вітчизняних інформаційно-консультаційних послуг та ефективності управління підприємствами, що їх надають. Для цього необхідно розробити механізми заохочення переходу підприємств консалтингу на міжнародні стандарти якості. Зауважимо, що чи не найбільш дієвим тут є фінансування за рахунок бюджетних коштів навчання керівників та фахівців підприємств і надання послуг експертів із впровадження міжнародних систем якості управління з обов'язковим відстеженням подальшого отримання фірмами, які пройшли навчання чи консультації, відповідних сертифікатів якості міжнародного взірця;

- покращення доступності фінансово-кредитних ресурсів для розвитку вітчизняних підприємств консалтингових послуг. Очевидно, що належне фінансове забезпечення є основою конкурентоспроможності господарювання підприємств усіх видів економічної діяльності. Для підприємств консалтингу воно дозволяє сформувати необхідну матеріально-технічну базу, а також понести адекватні витрати на посилення інтелектуально-кадрового

потенціалу. Проте доступність фінансових ресурсів вітчизняного банківського сектору є ускладненою, а вартість – істотно вищою порівняно з економічно більш розвиненими країнами. Це є однією з об'єктивних перешкод посилення конкурентних позицій підприємств консалтингу України, а також засвідчує необхідність залучення коштів із міжнародних фінансово-кредитних фондів або пошуку дієвих механізмів здешевлення внутрішніх ресурсів. У контексті останнього державі варто ініціювати створення та збільшення обсягів діяльності фондів фінансового розвитку консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної сфери з спільною участю держави, асоціативних підприємницьких організацій, представників фінансово-кредитного сектору, підприємств консалтингу, а також суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Світова практика засвідчує, що за умови ефективного управління такими інститутами, а також раціонального розподілу ресурсів уможливорюється структурно збалансований розвиток різних типів підприємств консалтингу (консалтингових транснаціональних корпорацій, великих багатофункціональних чи вузькоспеціалізованих фірм, навчальних центрів та окремих незалежних консультантів), сегментів консалтингових продуктів;

- збільшення кількості діючих та ефективних підприємств консалтингу, сприяння створенню нових консалтингових фірм та посилення кооперації між підприємствами консалтингу та з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Цього можна досягнути за рахунок створення технологічних та індустріальних парків із наданням зазначеним суб'єктам у пільгове користування офісних та виробничих площ, інформаційної та ресурсної підтримки, виконання функцій центрів із формування коопераційних зв'язків, у т.ч. щодо розробки та впровадження розробок підприємств консалтингу, спрямованих на впровадження у межах підприємств, що виготовляють продукцію на експорт інноваційних технологій. Разом з тим, на локальному рівні може бути одержано й якісний ефект (удосконалення підприємницького середовища, зростання іміджу влади, покращення

інвестиційного рейтингу території тощо).

Щодо іншого, не менш важливого напрямку посилення факторних конкурентних переваг вітчизняних консалтингових фірм (покращення наявних і перспективних сильних сторін та можливостей), то тут важливо активізувати участь України в міжнародному аутсорсингу (для цього необхідно працювати над підвищенням рівня кваліфікації персоналу консалтингових фірм та розвитку ІТ-інфраструктури), інформаційно-телекомунікаційній та транспортній інфраструктурі, інформаційних, комп'ютерних, телекомунікаційних, космічних, авіаційних послугах, послугах із досліджень та розробок. Додамо, що це сприятиме не тільки розвитку консалтингового сектору зовнішньоекономічної сфери (як наслідку використання переваг за вказаними напрямками), але й синергетичному ефекту комплексного розвитку вітчизняних послуг у системі міжнародних економічних відносин.

Не варто відкидати й результати досліджень вітчизняних науковців у сфері розвитку підприємств інформаційно-консультаційних послуг. Зокрема, Н. Брюховецька визначає такі 4 пріоритети покращення інформаційно-консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, як [20]: 1) розвиток нових видів послуг, знаходження нових клієнтів (реалізація цього пріоритету стратегічно важлива для 36% підприємств аналізованої сфери); 2) розширення та розвиток стосунків із існуючими клієнтами (25%); 3) збільшення частки ринку (пошук нової ринкової ніші) (21%); 4) зміцнення фінансової позиції консалтингової компанії (16%).

Н. Пономаренко в межах процедури розвитку вітчизняних інформаційних підприємств визначає такі 5 головних етапів: 1) вивчення інформаційних потреб за результатами аналізу зовнішньої інформації та пошуку перспективних інформаційних продуктів і послуг; 2) визначення основних напрямів стратегічного маркетингу, інноваційної стратегії та комерційної діяльності на основі сегментування інформаційного ринку та вибору цільового сегмента; 3) визначення системи маркетингових заходів

(генерування ідей продуктів та послуг, проектування і планування системи характеристик якості інформаційного ресурсу, встановлення ціни на нього, формування механізму надання інформації та методів її просування на ринок); 4) комерційне розповсюдження інформаційних продуктів та послуг; 5) оцінка рівня задоволення інформаційно-консультаційних потреб клієнтів та замовників задля подальшого вдосконалення діяльності з створення і надання консультаційних послуг [129, с. 10]. Очевидно, що заходи за цими напрямками також мають знайти своє місце в межах політики розвитку вітчизняних консалтингових підприємств.

Крім того, з огляду на сучасні тенденції розвитку попиту на консалтингові послуги в системі зовнішньоекономічної діяльності України вітчизняним підприємствам консалтингу варто використовувати так зване комбінування комплементарних послуг (наприклад, оптимізації логістичних процесів та автоматизації, розробки систем бюджетування та автоматизації, HR-консалтингу та тренінгу).

Як уже зазначалося, на відміну від поширеного в економічно розвинених країнах досвіду планомірного співробітництва абсолютної більшості підприємств із консультантами, які забезпечують їх обслуговування з проблем управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично [139]. Зокрема, у зовнішньоекономічній сфері це обумовлено тим, що переважна більшість підприємств звертається за допомогою лише в критичних ситуаціях, коли вкрай складно власними зусиллями вирішити певну проблемну ситуацію.

Очевидно, що тут мають місце як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Серед останніх вагому роль відіграють неусвідомленість потреби в зовнішньому консультуванні та так званий «поріг ментальності», обумовлений систематичними плановими витратами на консультування, який часто призводить до обмеження виключно внутрішнім консультуванням або делегування всіх інформаційно-консультаційних функцій виключно власному персоналу.

Але за результатами аналітичної частини роботи, виявлено такі найбільш істотні об'єктивні перешкоди розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України, як висока вартість послуг та низька поінформованість про їх пропозицію вітчизняними консалтинговими компаніями. Відтак, для покращення можливостей доступу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до консалтингових послуг необхідно передусім реалізувати заходи, спрямовані на вирішення даних проблем.

Незважаючи на системність та складність окреслених перешкод, вважаємо: їх вирішення не є настільки складними завданнями, наскільки достатніми є можливості держави у цій сфері. Йдеться про те, що у більшості випадків причина завищеної вартості товарів та послуг криється у недоліках розвитку конкурентного ринкового середовища в аналізованій сфері, а саме: у відкритій чи прихованій монополізації ринку. Розділяючи думку, що саме це є головною (але не єдиною, оскільки через високі витрати в інтелектуальний капітал вартість консультаційних послуг апріорі не може бути малою) причиною інколи надмірно високої вартості консалтингових послуг, зауважимо: проявами монополізації інформаційно-консультаційних послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності є закритість частини інформації, а також виключне право з надання окремих видів послуг (причому на платній основі) певним державним структурам. Мова йде про Міністерство закордонних справ України та його представництва, окремі державні структури в системі ліцензування і квотування обсягів експорту та імпорту товарів (послуг), Торгово-промислової палати України та її регіональні представництва, що мають право на виключне надання окремих послуг інформаційно-консультаційного характеру для суб'єктів зовнішньоекономічних операцій. Отже, визріла необхідність передачі більшості інформаційно-консультаційних послуг у зовнішньоекономічній сфері (зокрема, тих, що надають торгово-промислові палати) недержавним консультантам задля зменшення монополії на державні послуги, розвитку здорової конкуренції в аналізованій сфері та забезпечення більш економічно

обґрунтованого ціноутворення. Тобто будь-які заборони або виключні права щодо інформаційно-консультаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в розвинених економіках повинні бути знятими.

Частково вирішення проблеми здешевлення вартості послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності криється й у необхідності зменшення залежності української зовнішньоекономічної сфери від іноземних експертів та зменшення таким чином витрат на іноземних високооплачуваних консультантів. Але це потребує державного сприяння у популяризації послуг вітчизняних підприємств консалтингу, в тому числі на зовнішніх ринках, розробці для вітчизняних підприємств консалтингу типових методичних рекомендацій із проведення консультаційної діяльності (що є вкрай необхідним заходом їх адаптації до умов європейської інтеграції та глобалізації ринків), створенні центрів підготовки і перепідготовки консультантів в Україні, поступовому налагодженні відносин, що базуються на постійному консультаційному обслуговуванні, адже такий характер співпраці є не лише більш економічним для замовника, але й дозволяє поетапно перейти на послуги здебільшого вітчизняних підприємств.

Вважаємо, що покращенню конкурентного середовища, а відтак, і збільшенню доступності консультаційних послуг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, сприятиме й збільшення ролі держави на ринку консультаційних послуг. Ідеться про забезпечення її ширшої присутності в сфері консалтингу не лише як регулятора, але й як ефективного суб'єкта інформаційно-консультаційної діяльності. Для цього видається доцільним посилення ролі державного консультування (через консалтингові компанії державної форми власності або з державною часткою в капіталі) у найбільш перспективних для нашої держави видах зовнішньоекономічної діяльності та операціях, а також розширення можливостей держави щодо фінансово-кредитного сприяння експортерам через створення мережі спеціалізованих компаній для надання гарантій в обмін на кредити, зниження вартості консультаційних послуг; запровадження співпраці з державними



страховими компаніями для страхування економічного ризику підприємств на випадок фінансових та інших втрат, зумовлених змінами кон'юнктури зовнішніх ринків.

Крім того, для збільшення попиту на консалтингові послуги в системі зовнішньоекономічної діяльності необхідно, щоб вітчизняний консалтинговий ринок став більш прозорим. Це, своєю чергою, потребує покращення поінформованості потенційних клієнтів про сутність та можливості консалтингу, вітчизняні консалтингові підприємства та їх послуги. У більшості країн світу дієвими інструментами, що використовуються для цього, є започаткування практики ведення реєстру консалтингових компаній (а в подальшому – їх рейтингу), а також введення ліцензування консалтингової діяльності. Очевидно, що останнє не є вельми популярним кроком (з огляду на регулятивний характер), але в сучасних умовах проявів не цивілізованості розвитку вітчизняного ринку консалтингу є необхідним короткостроковим заходом, особливо в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Великі можливості у сфері отримання консультаційних послуг вітчизняними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності відкриває так звана технічна допомога:

1) міжнародна – консалтингові та інші професійні послуги, що надаються за рахунок міжнародних урядових або неурядових організацій підприємствам та організаціям за кордоном;

2) внутрішня – консалтингові та інші професійні послуги, що надаються за рахунок урядових чи неурядових організацій підприємствам і організаціям усередині країни (як правило, цей вид технічної допомоги використовується для суб'єктів малого міжнародного підприємництва та некомерційних організацій).

Додамо, що існує практика фінансування заходів у межах технічної інформаційно-консалтингової допомоги суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності з боку міжнародних організацій (ЄС, Світового банку, ЄБРР,

Міжнародної організації праці), урядів економічно розвинених країн (Великобританії, Німеччини, США, Канади), недержавних організацій з країн США, Німеччини, Канади та ін. (Фонди Сороса, Еберта, Аденауера, Корпус громадян за демократію, Американська асоціація юристів та ін.).

Вважаємо, що не потрібно відкидати й традиційні інструменти, які можуть використовуватися для популяризації послуг консалтингу. Так, дієвими засобами просування консультаційних послуг на сьогодні виступають: рекомендації, ділові заходи, реклама в мережі Інтернет, персональне звернення до потенційних клієнтів. Для пошуку останніх доцільно поширювати інформаційні звернення через представництва органів влади, фінансово-кредитного сектору та існуючих клієнтів. Іншим засобом просування консалтингових послуг виступають різноманітні ділові та комунікативні заходи, зокрема організовані безпосередньо консалтинговою компанією, а для їх вищої успішності доцільною є кооперація з представниками каналів просування інформації. Ефективним є й просування послуг через мережу Інтернет.

Як уже зазначалося, серед головних причин недостатніх обсягів та ефективності зовнішньоекономічної діяльності в Україні вагоме місце відводиться недостатньому консалтинговому забезпеченню цієї сфери. Та більше того, якщо розглядати зовнішньоекономічну діяльність як систему, то очевидною є й недостатність послуг консалтингу з покращення державної політики регулювання її розвитку, замовником яких виступають органи державного управління. Більшість рішень влади на всіх рівнях системної ієрархії управління приймаються з використанням виключно власного інтелектуально-кадрового та інформаційного забезпечення, що не завжди є адекватним проблемі, яку потрібно вирішити, чи ситуації, яка склалася в тому чи іншому виді економічної діяльності або сфері зовнішньоекономічних відносин. Персонал державних структур не може бути на найвищому рівні компетентним у всіх сферах, проблемах та всіх зовнішніх ринках, володіти для цього достатнім інформаційним забезпеченням.

Додамо, що попри підвищення ефективності державної політики в аналізованій сфері, ширше залучення підприємств консалтингу (передусім через механізм державного замовлення) до надання послуг із державного управління розвитку зовнішньоекономічної діяльності сприятиме й розширенню ринку та збільшенню обсягів діяльності консалтингових фірм.

Причому, як було виявлено в теоретичній частині роботи, предметом консалтингових послуг для органів державного управління повинні стати: узагальнення світового досвіду формування ефективного та повноцінного інституціонального середовища зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтування пріоритетів активізації та стримування окремих видів економічної діяльності та секторів промисловості, товарів (послуг); визначення рекомендацій із посилення співпраці держави з міжнародними економічними організаціями та об'єднаннями; пошук раціональних засобів організаційного та фінансово-кредитного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних експортерів та імпортерів; обґрунтування рекомендацій із удосконалення конкурентного законодавства в аналізованій сфері.

Якщо отримання державою цих послуг через механізм державного замовлення носить разовий чи короткостроковий характер, то постійність консалтингового забезпечення рішень може бути забезпечена через створення при центральних, регіональних та місцевих органах влади дорадчих структур, в які входять представники міжнародного бізнесу та підприємств консалтингу.

Вважаємо, що функція моніторингу стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності та ефективності державної політики у даній сфері є прерогативою консалтингового сектору. Проте, попит на ці послуги на сьогодні в Україні практично відсутній. Отже, державі необхідно стимулювати ведення такої роботи або через згадуваний механізм державного замовлення, або через створення необхідних передумов, наприклад забезпечуючи підготовку та видання інформаційно-аналітичного довідника чи фахового журналу (наповненням яких займатимуться консалтингові фірми, популяризуючи

власні можливості та відображаючи здібності) або відповідного ресурсу в мережі Інтернет.

В аналітичній частині цієї роботи було зроблено висновок, що навіть за умови достатніх ресурсних можливостей та потенціалу виходу вітчизняних консалтингових фірм на зовнішній ринок істотною перешкодою закріплення та зміцнення на ньому конкурентних позицій є брак досвіду в організації діяльності з надання міжнародних консалтингових послуг. Відтак, політика розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України повинна передбачати заходи, спрямовані на покращення організації діяльності вітчизняних фірм на ринку міжнародних консалтингових послуг. Результати аналізу цієї складової досліджуваної проблеми дозволяють стверджувати, що тут надзвичайно важливими є правильне позиціонування та правильні дії, що в сукупності мають на меті забезпечення обрання клієнтом конкретної консалтингової фірми. Саме тому в багатьох консультативних фірмах у розвинених країнах створюється підрозділ із управління контактами з клієнтами, персонал якого розробляє рекомендації для покращення асортименту і характеристик послуг, виступаючи з позиції не консультанта, а клієнта. Це дозволяє побудувати клієнтоорієнтоване консультування, що є найбільш ефективним на сьогодні засобом надання міжнародних консалтингових послуг.

Вітчизняним консалтинговим фірмам необхідно враховувати й те, що в розвинених країнах встановлені спеціальні процедури відбору консультантів клієнтами, визначені такими міжнародними організаціями, як ЄС, МБРР, ЄБРР та ін. Ці процедури, як правило, передбачають 3 стадії: 1) попередній відбір (long-listing), на якій із довідників-вказівників або списку членів національних асоціацій консультантів клієнт обирає список фірм, що надають послуги з вирішення проблеми; 2) складання кінцевого списку кандидатів (short-listing) за об'єктивними параметрами якості послуг, кваліфікації персоналу, досвіду реалізації проектів, їх масштабів, клієнтів, а також місцезнаходження консультанта; 3) кінцевий вибір, де найбільшу роль

відіграють оцінка технічних (змістовних) пропозицій консультантів та вартість послуги (фінансова пропозиція). Причому процедура кінцевого відбору здійснюється у формі закритого тендеру, але може передбачати й виконання так званих одноразових пробних консультацій. Очевидно, що вітчизняним консалтинговим компаніям необхідно бути підготовленими до зазначених процедур, адже чи не найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності на ринку інформаційно-консультаційних послуг є ділова репутація і, відповідно, негативний досвід участі у відборах є чи не найбільш руйнівним її чинником. Вважаємо, що органам державного управління спільно з іншими суб'єктами інфраструктури ринку консалтингу необхідно працювати над підготовкою консалтингових фірм до відборів при наданні міжнародних консультаційних послуг.

Розвиток сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності потребує також здійснення конкретних заходів, спрямованих на посилення його інституціонального забезпечення. Причому нормативно-правовою основою цього повинен стати Закон України «Про консалтингові послуги», який би чітко окреслив суб'єкти, об'єкти, предмет діяльності, а також правила функціонування та регулювання ринку консалтингових послуг, напрями розвитку інститутів консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності, зокрема діяльність яких спрямована на створення та розвиток підприємств консалтингу, забезпечення їх співпраці з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та зовнішніми економічними агентами, міжнародними організаціями, покращення координації та взаємодії внутрішнього і зовнішнього консалтингу, реалізацію проектів інтеграції, кластерної та мережевої співпраці, транснаціоналізації, аутсорсингу в системі відносин суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та підприємств консалтингу.

Важливим завданням державної політики розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є також побудова єдиного інформаційного простору з вирішенням проблем удосконалення його основи

– інфраструктури – за економічними напрямками, пов’язаними з швидким зростанням ролі інформаційної індустрії в національній економіці та її зовнішньоекономічній сфері; технологічними, що відповідають сучасним досягненням у сфері інформаційно-комунікаційної техніки та технологій, включно з інформаційними; організаційними, що передбачають вдосконалення організаційної структури та систем управління вітчизняними підприємствами консалтингу, організації їх техніко-технологічних процесів; правовими, які передбачають нормативно-правове регламентування інформаційно-консультаційних процесів.

Важливим напрямом розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є узгодження державних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, інтересів її учасників, ринкових інституцій та підприємств сфери консалтингу. Це важливо з огляду на істотну взаємообумовленість інтересів вказаних суб’єктів, адже без адекватного державного регулювання та, як наслідок, збільшення обсягів зовнішньоекономічних операцій унеможлиблюється активізація їх консалтингового забезпечення та навпаки.

Зауважимо, що об’єктом консалтингових послуг повинні бути ефективні рекомендації з вирішення проблемних аспектів зовнішньоекономічної діяльності та пристосування до її швидкозмінюваних і складних умов. Відтак, за ускладнення фінансово-економічних міжнародних відносин актуалізується потреба в такій послугі, як антикризовий консалтинг із переліком рекомендацій щодо подолання внутрішніх кризових проявів у суб’єктів господарювання (юридичних, інвестиційних, фондових, управлінських та інших аспектів консалтингу). Тобто, антикризовий менеджмент покликаний вивчити діяльність суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності та вибрати стратегію виходу з кризи. У межах цього виду консалтингу консультантам потрібно визначити та проаналізувати внутрішні й зовнішні причини кризи, здійснити SWOT-аналіз, визначити конкурентоспроможність суб’єкта та його товарів (послуг), проаналізувати й удосконалити місію та цілі організації, збільшити фінансові надходження, зменшити витрати,

визначити перспективи діяльності, побудувати оптимальну антикризову стратегію, оцінити та проконтролювати отримані результати.

Однією з найзатребуваніших послуг на світовому ринку є антикризовий PR як комплекс високоефективних заходів, спрямованих на прогнозування, виявлення та запобігання кризі, керування нею та вихід із неї, а також мінімізацію негативних наслідків, спричинених кризовими явищами. Його метою є захист інтересів клієнта та досягнення максимальної керованості чинниками зовнішнього середовища, а головною умовою ефективності – швидкість реагування на його зміни та жорстка оцінка отриманих результатів. Консалтинговим компаніям потрібно мати у своєму штаті висококваліфікованих стратегів, які б могли прогнозувати настання кризових явищ вітчизняних учасників зовнішньоекономічної діяльності та уміло формувати антикризові заходи для найшвидшого реагування та мінімізації збитків від витрат.

Перспективними та актуальними є й послуги з моделювання і реінжинірингу бізнес-процесів, що пропонують революційний вихід із кризи шляхом перебудови всієї організації бізнесу та безперервного покращення результатів. Головним завданням реінжинірингу бізнес-процесів є переорієнтація на потреби споживача та оптимізація для цього організаційної структури суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що дає змогу збільшити ефективність прийняття управлінських рішень, продуктивність праці та адаптованість до змін зовнішнього середовища.

Аутсорсинг є перспективним напрямом розвитку вітчизняних підприємств консалтингу, зокрема на зовнішніх ринках послуг та в період економічної кризи. Ця послуга полягає в переданні консалтинговій компанії функцій із управління бізнесом чи окремими складовими процесу управління. Передача функцій в аутсорсинг дає змогу зменшити витрати на оплату праці та відрахування з фонду оплати праці тих працівників, що виконували функції, передані консалтинговій компанії. Сума економії є різницею між зменшенням витрат на фонд оплати праці та відрахувань із

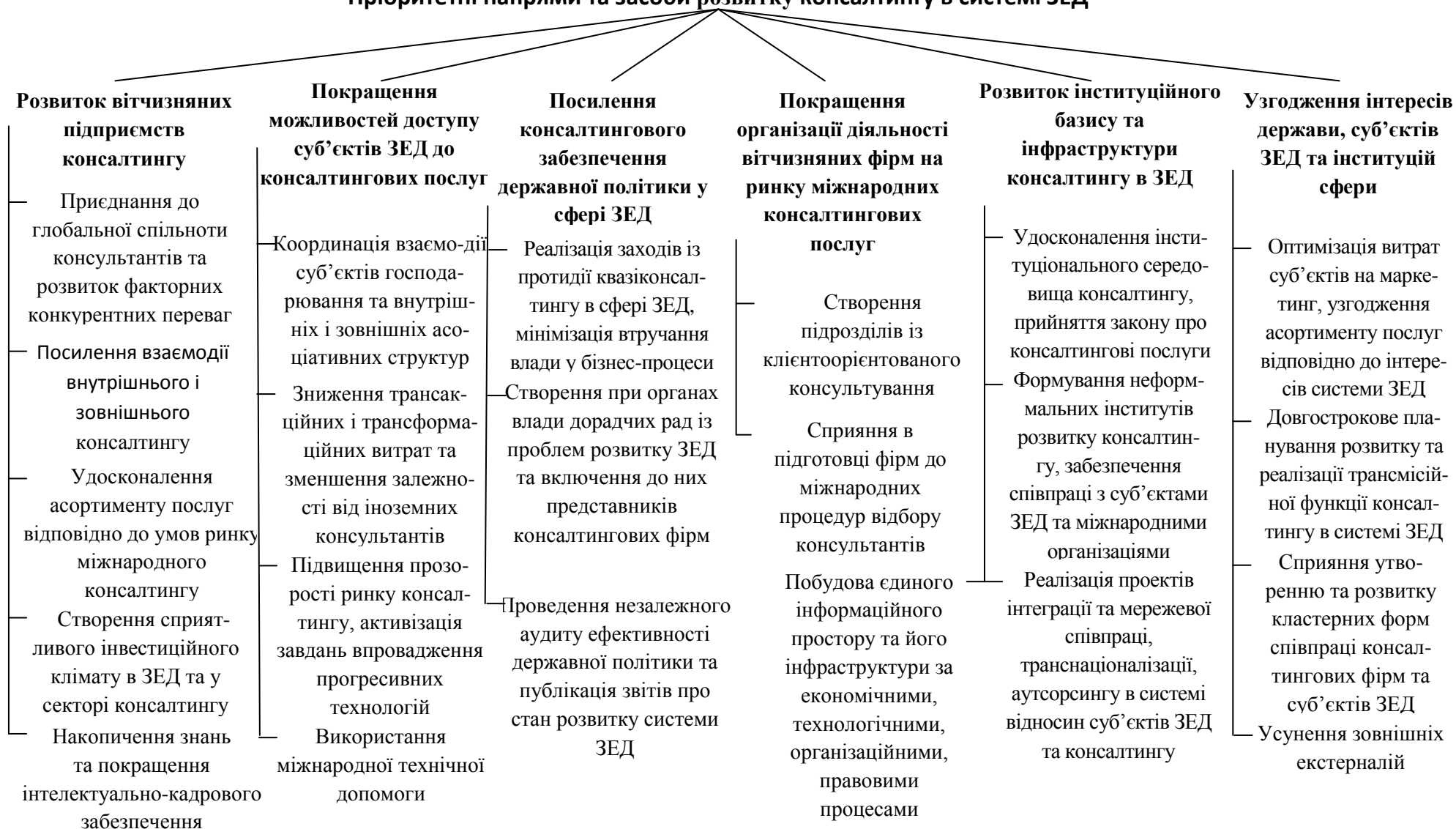
нього і сумою винагороди, що сплачується консалтинговій компанії.

У профільній економічній літературі до пріоритетних сфер консалтингу, в розвитку яких заінтересовані практично всі суб'єкти системи зовнішньоекономічної діяльності України, відносять стратегічний, інвестиційний, інноваційний та енергетичний консалтинг, адже надання інформаційно-консультаційних послуг за цими напрямками дозволяє стимулювати оновлення техніко-технологічної бази суб'єктів зовнішньоекономічних відносин, покращення застарілих технологій виробництва, оновлення основних засобів, зниження собівартості, а отже й підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг, впровадження у виробництво нової продукції, покращення енергозбереження. Тому значним поштовхом для вказаного послугувала б підтримка підприємств консалтингу, що спеціалізуються на вказаних напрямках діяльності.

Забезпечити узгоджений та збалансований розвиток вказаних вище пріоритетних напрямів та сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України загалом можливо лише за рахунок програмування цього процесу, що потребує розробки національної та регіональних програм розвитку консалтингу. Зауважимо, що в названих стратегічних документах консалтингове забезпечення має розглядатися як невід'ємний інституціональний чинник зміцнення міжнародної конкурентоспроможності економіки та покращення місця держави у міжнародному поділі праці, розвитку вітчизняного міжнародного підприємництва; повинні бути передбачені заходи щодо розвитку позицій недержавного консультування та механізми посилення факторних конкурентних переваг, економічного та ресурсного потенціалу вітчизняних консалтингових підприємств на противагу крупним провідним іноземним компаніям. Метою заходів програм розвитку послуг консалтингу в системі ЗЕД повинно стати усунення структурних диспропорцій у його розвитку, включення параметрів розвитку консалтингу в матрицю критичних відставань національної конкурентоспроможності економіки України.



### Пріоритетні напрями та засоби розвитку консалтингу в системі ЗЕД



**Рис. 3.6. Пріоритети та засоби розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України (складено автором)**

Як окремий напрям узгодження інтересів підприємств консалтингу та інших суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності визначимо об'єднання цих інтересів, чому сприятиме їх взаємодія, спрямована на створення спільного продукту. Йдеться про створення кластерів (у тому числі міжнародних) з підприємств, сконцентрованих географічно в межах регіону та які спільно використовують ресурси, інфраструктуру, локальні ринки праці, здійснюють спільну маркетингову та інформаційну діяльність. Державі необхідно сприяти створенню кластерів із підприємств, що виконують основні та допоміжні функції у межах зовнішньоекономічної діяльності, та підприємств консалтингу. На основі визначених операційних цілей та підцілей на рис. 3.6 представимо «дерево цілей» розвитку консалтингу в системі ЗЕД України.

Вважаємо, що обґрунтовані напрями та пріоритети їх забезпечення повинні покладатися в основу стратегічних планових документів в аналізованій сфері на всіх рівнях системної ієрархії управління економікою та за цими напрямками варто формувати сукупність засобів досягнення вказаних операційних цілей, а роль кластерів у межах даних локальних інтегрованих систем полягатиме в забезпеченні інформаційно-консультаційної взаємодії. Загалом це сприятиме посиленню конкурентоспроможності вітчизняних учасників зовнішньоекономічних операцій за рахунок ефекту масштабу, розширення доступу до інформації та управлінських інновацій, зменшення собівартості послуг консалтингу, розвитку кооперації та договірної спеціалізації.

Відповідно, до їх реалізації потрібно залучити органи державного управління та місцевого самоврядування; державні (державно-комунальні чи комунальні) та недержавні установи фінансово-кредитного сектору, асоціативні підприємницькі об'єднання та організації; підприємства та організації галузі консалтингу, страхового ринку; суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; представників ЗМІ; громадськість. При цьому важливо усвідомлювати функції кожного з суб'єктів реалізації стратегічних пріоритетів розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності нашої держави.

### Висновки до розділу 3

1. Поряд із іншими об'єктивними причинами (низькою конкурентоспроможністю, недостатнім ресурсним, інституціональним забезпеченням та державним сприянням, браком управлінських навиків, ін.) недостатність послуг консалтингу не сприяє збільшенню обсягів та підвищенню активності зовнішньоекономічної діяльності, що актуалізує проблему обґрунтування ефективних стратегічних та тактичних механізмів і засобів розвитку послуг консалтингу в системі ЗЕД України. Складність проблеми узгодженого розвитку зовнішньоекономічної сфери держави, її суб'єктів та консалтингу потребує системного стратегічного підходу та передбачає розробку стратегії посилення ролі консалтингових послуг у процесах зміцнення позицій вітчизняних підприємств (а, як наслідок, і держави та покращення її участі в міжнародному поділі праці) на зовнішніх ринках, досягнення поставлених ними цілей на основі врахування конкурентних переваг і дії сукупності зовнішніх чинників.

2. Метою стратегії доцільно визначити створення середовища, сприятливого для збільшення обсягів і якості, підвищення ефективності та покращення доступності консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Стратегічними пріоритетами, в межах яких розроблятимуться і реалізовуватимуться заходи, спрямовані на досягнення мети в аналізованій сфері, є: 1) розвиток вітчизняних консалтингових організацій; 2) покращення можливостей доступу суб'єктів ЗЕД до консалтингових послуг; 3) посилення консалтингового забезпечення державної політики розвитку ЗЕД; 4) підвищення якості та зменшення монополії на державні інформаційно-консультаційні послуги; 5) розвиток інституціонального базису та інфраструктури консалтингового забезпечення ЗЕД; 6) узгодження державних пріоритетів розвитку ЗЕД, інтересів її учасників, ринкових інституцій та підприємств сфери консалтингу.

3. Розвиток сфери консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної

діяльності України потребує належного інституціонального середовища (вітчизняних та міжнародних інститутів, формальних і неформальних правил поведінки економічних агентів), сприятливого з метою покращення доступності, підвищення якості та збільшення обсягів надання консультаційних послуг для суб'єктів зовнішньоекономічних відносин. Пріоритети державної політики покращення інституціонального базису консалтингу необхідно узгоджувати з вирішенням завдань: 1) сприяння створенню та розвитку підприємств консалтингу, 2) забезпечення співпраці підприємств консалтингу з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та зовнішніми економічними агентами, міжнародними організаціями, 3) покращення координації та взаємодії внутрішнього і зовнішнього консалтингу, 4) реалізація проектів інтеграції, кластерної та мережевої співпраці, транснаціоналізації, аутсорсингу в системі відносин суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та підприємств консалтингу. Проте системозабезпечуючою є роль прийняття окремого нормативно-правового акта (Закону України) з регулювання ринку консалтингових послуг, у тому числі в межах внутрішньо- та зовнішньоекономічної діяльності з передбаченням визначень понять «консалтинг», «консалтингова діяльність», «підприємство консалтингу», прав та обов'язків, відповідальності консультантів і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, механізмів забезпечення їх співпраці з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та міжнародними організаціями, реалізації проектів інтеграції та мережевої співпраці, транснаціоналізації, аутсорсингу в системі відносин суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та консалтингу, побудови єдиного інформаційного простору та його інфраструктури.

4. Для забезпечення розвитку вітчизняних підприємств консалтингу необхідно реалізувати заходи, спрямовані на їх приєднання до глобальної спільноти консультантів, посилення взаємодії внутрішнього і зовнішнього консалтингу, вдосконалення асортименту послуг відповідно до умов ринку міжнародного консалтингу, створення сприятливого інвестиційного клімату в зовнішньоекономічній діяльності та у секторі консалтингу, покращення

спеціалізованого інтелектуально-кадрового забезпечення. Покращення можливостей доступу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до консалтингових послуг потребує передачі частини державних інформаційно-консультаційних послуг недержавним консультантам, зменшення залежності від іноземних консультантів та збільшення участі держави в консалтинговому забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності, підвищення прозорості ринку консалтингу, використання міжнародної технічної допомоги.

5. Посиленню консалтингового забезпечення державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності сприятимуть збільшення обсягів державного замовлення послуг консалтингу, створення при органах влади дорадчих рад із проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності та включення до них представників консалтингових фірм, проведення незалежного аудиту ефективності державної політики та публікація звітів про стан розвитку системи ЗЕД. З метою покращення організації діяльності вітчизняних фірм на ринку міжнародних консалтингових послуг необхідно реалізувати заходи, спрямовані на створення підрозділів із клієнтоорієнтованого консультування, сприяння в підготовці фірм до міжнародних процедур відбору консультантів. Для забезпечення узгодження інтересів держави, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та інституцій сфери консалтингу необхідними є узгодження асортименту інформаційно-консультаційних послуг, програмування розвитку консалтингу відповідно до пріоритетів системи зовнішньоекономічної діяльності та її суб'єктів, сприяння утворенню і розвитку кластерних форм співпраці консалтингових фірм та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, висвітлено автором у наукових працях [24]; [25]; [26].

## Висновки

У дисертації висвітлено та узагальнено нові теоретичні й прикладні підходи до вирішення проблеми наукового обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів використання консалтингових послуг у системі управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності України. Отримані науково-теоретичні, методичні та практичні результати слугують підставами для таких висновків:

1. Процеси глобалізації світової економіки та її інтелектуалізації змушують визнати інтелектуальні та інформаційні ресурси головними факторами конкурентоспроможності національної економіки та зміцнення її позицій у сучасній світогосподарській системі. Відтак, своєчасні та ефективні послуги консультування відіграють важливу роль не лише в сприянні збільшенню обсягів та підвищенні ефективності зовнішньоекономічних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу, а й у розвитку міжнародних економічних відносин держави. Це зумовлює важливість вивчення консалтингової послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності як (1) послугу, що надається в межах зовнішньоекономічних операцій; 2) важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі зовнішньоекономічної діяльності, що реалізується шляхом мінімізації трансакційних витрат та покращення бізнес-процесів суб'єктів ЗЕД, а також створення і впровадження організаційно-управлінських інновацій у структурі суб'єктів управління розвитком ЗЕД.

2. Роль консалтингових послуг у розвитку зовнішньоекономічної діяльності полягає в узгодженні та задоволенні інтересів суб'єктів цієї системи, виконанні інтегруючої ролі у формуванні та реалізації інноваційного потенціалу системи зовнішньоекономічної діяльності держави через створення, впровадження і комерціалізацію економічних, технологічних, продуктових та інших новацій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та організаційно-управлінських новацій суб'єктів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, для органів влади це узагальнення та імплементація світового досвіду

формування ефективного та повноцінного інституційного середовища зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтування пріоритетів поживлення та стримування в межах зовнішньоекономічної діяльності окремих видів економічної діяльності, надання рекомендацій щодо поглиблення співпраці держави з міжнародними економічними організаціями та об'єднаннями; для суб'єктів інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності – консалтингове забезпечення щодо обсягів, напрямів і форм допомоги суб'єктам господарської діяльності, які провадять зовнішньоекономічну діяльність; для суб'єктів міжнародного бізнесу та їх об'єднань – консалтинговий супровід на всіх технологічних етапах зовнішньоекономічної діяльності.

3. Системний і комплексний підхід до розвитку послуг консалтингу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності потребує детальної типологізації їх об'єктів за предметною (послуги у сферах управління, адміністрування, фінансового управління, управління кадрами, маркетингу, виробництва, інформаційних технологій, спеціалізованих послуг); методологічною (експертне, процесне та навчальне консультування); суб'єктною (для органів державного управління та контролю, об'єднань економічних агентів, суб'єктів господарської діяльності, суб'єктів інституціональної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності, окремих фізичних осіб) та технологічною (послуги за напрямками: оцінка та прогнозування розвитку кон'юнктури зовнішнього ринку, його інституціональної бази; визначення стратегії й тактики, форм і способів виходу на зовнішній ринок; виробництво продукції (створення послуги), його ресурсне забезпечення включно з імпортом техніко-технологічної й матеріально-технічної бази; транспорт і логістика; маркетингова політика на зовнішньому ринку; проведення облікових операцій та експортно-імпортних розрахунків, управління фінансовими та інвестиційними ресурсами; управління ризиками та безпекою; управління просторово-структурним розвитком зовнішньоекономічної діяльності) ознаками.

4. На сучасному етапі міжнародної співпраці Україна вступає у фазу

розвитку консалтингу, яка обіцяє значні перспективи, водночас вимагаючи подолання системних економічних, інституціональних, управлінських, історико-етнічних та фахово-психологічних перешкод розвитку консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

5. Консалтингові послуги для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України залишаються недостатніми – малою є частка консультаційних послуг у ВВП та у експорті послуг, недостатньо раціональна структура послуг, низькою є конкурентоспроможність вітчизняних консалтингових послуг на зовнішніх ринках, бракує типових стандартів обліку та якості надання, моніторингу консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

6. Найбільш істотними недоліками інституційного середовища розвитку послуг консалтингу для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України є відсутність чіткої законодавчої ідентифікації категорії консалтингу та його видів, нерегульованість умов ліцензування консалтингової діяльності, неповноцінність діяльності інституційної інфраструктури та професійно-громадських організацій менеджмент-консультантів, відсутність професійних і корпоративних норм і стандартів консультування, брак інформаційної бази даних зовнішнього ринку менеджмент-консалтингових послуг.

7. Метою політики розвитку послуг консультування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України визначено створення середовища, сприятливого для збільшення обсягів і поліпшення якості, підвищення ефективності та розширення доступності консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Досягненню цієї мети слугуватиме реалізація таких стратегічних цілей: 1) розвиток вітчизняних консалтингових організацій; 2) розширення можливостей доступу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до консалтингових послуг; 3) посилення консалтингового забезпечення державної політики розвитку зовнішньоекономічної діяльності; 4) поліпшення якості та обмеження монополії на державні інформаційно-консультаційні послуги; 5) розвиток інституційного базису та інфраструктури консалтингового



забезпечення зовнішньоекономічної діяльності; б) узгодження державних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, інтересів її учасників, ринкових інституцій і підприємств сфери консалтингу.

8. Удосконалення інституційного базису послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності потребує послідовного вирішення таких головних завдань: 1) сприяння створенню та розвитку підприємств консалтингу; 2) забезпечення співпраці підприємств консалтингу з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та зовнішніми економічними агентами, міжнародними організаціями; 3) вдосконалення координації та взаємодії внутрішнього і зовнішнього консалтингу; 4) реалізація проектів інтеграції, кластерної та мережевої співпраці, транснаціоналізації, аутсорсингу в системі відносин суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та підприємств консалтингу.

9. Для прискорення розвитку вітчизняних підприємств консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності необхідно реалізувати заходи, спрямовані на їх приєднання до глобальної спільноти консультантів, посилення взаємодії внутрішнього і зовнішнього консалтингу, вдосконалення асортименту послуг із урахуванням умов ринку міжнародного консалтингу, створення сприятливого інвестиційного клімату в зовнішньоекономічній діяльності та у секторі консалтингу, вдосконалення спеціалізованого інтелектуально-кадрового забезпечення.

## Додаток А

Таблиця А.1

## Підходи до класифікації консалтингових послуг [73, с. 196-200]

№ з/п	Група консалтингових послуг	Напрямок консалтингової діяльності
1	Загальне управління	Визначення ефективності системи управління
		Оцінка бізнесу
		Управління нововведеннями
		Визначення конкурентоспроможності / вивчення кон'юнктури ринку
		Диверсифікація або становлення нового бізнесу
		Міжнародне управління
		Оцінка управління
		Злиття і придбання
		Організаційна структура і розвиток
		Приватизація
		Управління проектом
		Управління якістю
		Реорганізація інженерних служб
		Дослідження і розвиток
		Стратегічне планування
2	Адміністрування	Аналіз роботи канцелярії
		Розміщення і переміщення відділів
		Управління офісом
		Організація і методи управління
		Регулювання ризику
		Гарантії безпеки
		Планування робочих приміщень і їх оснащення
3	Фінансове управління	Системи обліку
		Оцінка капітальних витрат
		Оборот фірми
		Зниження собівартості
		Неплатоспроможність (банкрутство)
		Збільшення прибутків
		Збільшення доходів
		Оподаткування
		Фінансові резерви
4	Управління кадрами	Професійний рух і скорочення штатів
		Культура корпорації
		Рівні можливості
		Пошук кадрів
		Добір кадрів
		Здоров'я і безпека
		Програми заохочення
		Внутрішні зв'язки
		Оцінка робіт
		Трудові угоди і зайнятість
		Навчання менеджменту
		Планування робочої сили
		Мотивація
		Пенсії
		Аналіз функціонування
		Психологічна оцінка
Винагорода		
Підвищення кваліфікації працівників		

5	Маркетинг	Реклама і сприяння збуту
		Корпоративний образ і відносини з формальними партнерами
		Післяпродажне обслуговування замовників
		Дизайн
		Прямий маркетинг
		Міжнародний маркетинг
		Дослідження ринку
		Стратегія маркетингу
		Розробка нової продукції
		Ціноутворення
		Роздрібний продаж і дилерство
		Управління збутом
		Навчання збуту
		Соціально-економічні дослідження і прогнозування
6	Виробництво	Автоматизація
		Використання устаткування і його технічне обслуговування
		Промисловий інжиніринг
		Переробка матеріалів
		Регулювання внутрішнього розподілу матеріалів
		Упаковка
		Схема організації робіт на підприємстві
		Конструювання і вдосконалення продукції
		Управління виробництвом
		Планування і контроль за виробництвом
		Підвищення продуктивності
		Закупівлі
		Контроль якості
		Контроль за постачанням вузлів і деталей
7	Інформаційна технологія	САПР/АСУ
		Застосування комп'ютерів в аудиті та оцінці
		Електронна видавнича діяльність
		Інформаційно-пошукові системи
		Адміністративні інформаційні системи
		Проектування і розробка систем
		Вибір і установка систем
8	Спеціалізовані послуги	Навчальне консультування
		Консалтинг з управління електроенергетикою
		Інженерний консалтинг
		Екологічний консалтинг
		Інформаційний консалтинг
		Юридичний консалтинг
		Консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічного постачання
		Консалтинг у державному секторі
Консалтинг з телекомунікацій		

## Додаток Б

Таблиця Б.1

## Перелік досліджуваних підприємств

№ з/п	Підприємства	Юридичні адреси підприємств
1	2	3
1	ПАТ «Інформаційно-аналітична агенція «Статінформконсалтинг»	03039, м. Київ, вул. Голосіївська, 7, корп. 2
2	ПАТ «Інвестиційно-фінансовий консалтинг»	01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 16
3	ТОВ «Гамма-Консалтинг»	03083, м. Київ, просп. Науки, 63
4	ПрАТ «Міжрегіональне Бюро Консалтингу»	02660, м. Київ, просп. Визволителів, 1
5	ПрАТ «Юкрейніан Лігал Консалтенсі»	01133, м. Київ, пров. Лабораторний, 1
6	ПрАТ «Міжнародний центр культурних та ділових зв'язків «Консалтинг Україна»	04070, м. Київ, вул. Ігорівська, 1/8
7	ПрАТ «МТ Консалтинг»	03142, м. Київ, просп. Перемоги, 67
8	ТОВ «Центр інфотехнологій»	01054, м. Київ, вул. Тургенєвська, 22
9	ПрАТ «Агенство «Інфокон»	04053, м. Київ, вул. Артема, 27
10	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	04123, м. Київ, вул. Осиповського, 9
11	ТОВ «Центр фінансової та правової безпеки»	01010, м. Київ, вул. Суворова, 4
12	ПрАТ «Інфоресурс АГ»	03150, м. Київ, вул. Червоноармійська, 72
13	ТОВ «Компанія з управління активами «Авенір-Інвест»	04050, м. Київ, вул. Студентська, 6
14	ТОВ «Фінансова компанія «Готем-Капітал»	03057, м. Київ, вул. Металістів, буд. 11-А
15	ПрАТ «КПМГ Аудит»	01001, м. Київ, вул. Михайлівська, 11
16	ПрАТ «Аудиторська фірма «Де Візу»	01001, м. Київ, вул. Малопідвальна, 10
17	ПрАТ «Аудиторська фірма «Перспектива-К»	03143, м. Київ, вул. Трублаїні, 2
18	ТОВ «Аудиторська фірма «Украудит XXI-Соло»	03151, м. Київ, вул. Молодогвардійська, 76
19	ПрАТ «Ернст енд Янг Украудит»	01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 1-А
20	ТОВ «Фінансова компанія «СвроФінансГруп»	04119, м. Київ, вул. Сім'ї Хохлових, 15
21	ТОВ «Енсті Трансфер»	03113, м. Київ, вул. Шевцова Івана, 5
22	ТОВ «Роял Люві Фінанс»	01054, м. Київ, вул. Дмитрівська, 37
23	ТОВ «Капітал Експрес»	01054, м. Київ, вул. Сім'ї Хохлових, 8
24	ТОВ «Компанія з управління активами «Ваш інвестиційний партнер»	01133, м. Київ, вул. Л. Українки, 30-В
25	ТОВ «Компанія з управління активами «Фінансовий адміністратор»	01001, м. Київ, вул. М. Грушевського, 10

*Продовження табл. Б.1*

1	2	3
26	ТОВ «Фінансова компанія «Аурум Капітал»	04074, м. Київ, вул. Новозабарська, 2/6
27	ТОВ «ФК «Єврокоммерц»	03680, м. Київ, вул. Димитрова, буд. 5б
28	ТОВ «Компанія з управління активами та адміністрування пенсійних фондів «Укрфінінвест»	01001, м. Київ, вул. Шота Руставелі, 16
29	ТОВ «Елліот Капітал»	01001, м. Київ, пров. Музейний, 2б
30	ТОВ «Транс Агентство Фінанс»	01042, м. Київ, вул. Івана Кудрі, буд. 5
31	ТОВ «Опціон Фінанс»	61022, м. Харків, вул. Іванівська, 1
32	ПрАТ «Інститут інформаційних технологій»	61166, м. Харків, вул. Бакуліна, 12
33	ТОВ «Ювід-2009»	61022, м. Харків, вул. Іванівська, 1
34	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	61023, м. Харків, вул. Трінклера, 9
35	ТОВ «Компанія з управління активами «Смарт Систем АМ»	61001, м. Харків, вул. Плеханівська, 65
36	ТОВ «Фінансова компанія «Центр фінансових послуг»	49000, м. Дніпропетровськ, вул. Героїв Сталінграду, 142
37	ТОВ «Компанія з управління активами «Престиж Капітал»	76006, м. Івано-Франківськ, вул. Вовчинецька, 225А
38	ТОВ «Інвестиції і консалтинг»	82200, м. Трускавець, бул. Ю. Дрогобича, 2
39	ТОВ «Фінансова установа «ВМ-Фактор»	08600, Київська обл. м. Васильків, вул. Соборна, 72
40	ТОВ «Фінансова компанія «Технотерн»	46003, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Білецька, 1а

Таблиця Б.2

## Показники оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств за 2012 р.

№ з/п	Підприємства	Дохід на 1 грн загальних активів ( $X_1$ )	Коефіцієнт ефективності використання активів ( $X_2$ )	Коефіцієнт оборотності робочого капіталу ( $X_3$ )	Витрато-віддача ( $X_4$ )	Коефіцієнт ефективності операційної діяльності ( $X_5$ )	Прикордонне розташування ( $X_6$ )	Наявність іноземного капіталу ( $X_7$ )
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ПАТ «Інформаційно-аналітична агенція «Стагінформконсалтинг»	1,478	0,029	1,825	1,238	0,043	0	0
2	ПАТ «Інвестиційно-фінансовий консалтинг»	0,085	0,002	0,217	1,110	0,038	0	0
3	ТОВ «Гамма-Консалтинг»	0,904	0,004	1,054	1,743	0,443	0	1
4	ПрАТ «Міжрегіональне Бюро Консалтингу»	1,005	0,471	1,044	1,098	0,437	0	0
5	ПрАТ «Юкрейніан Лігал Консалтенсі»	0,918	0,031	0,929	1,128	0,160	0	1
6	ПрАТ «Міжнародний центр культурних та ділових зв'язків «Консалтинг Україна»	0,911	0,036	1,231	1,277	0,051	0	1
7	ПрАТ «МТ Консалтинг»	0,098	0,021	0,145	1,397	0,311	0	0
8	ТОВ «Інфотехнологій»	0,131	0,019	0,169	1,535	0,213	0	0
9	ПрАТ «Агенство «Інфокон»	0,328	0,274	1,425	2,190	0,454	0	0
10	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	0,052	0,005	0,380	1,244	0,112	0	0
11	ТОВ «Центр фінансової та правової безпеки»	0,456	0,010	0,840	1,124	0,086	0	0
12	ПрАТ «Інфоресурс АГ»	0,194	0,006	0,204	1,589	0,040	0	0
13	ТОВ «Компанія з управління активами «Авенір-Інвест»	0,073	0,002	0,730	1,108	0,024	0	0
14	ТОВ «Фінансова компанія «Тотем-Капітал»	0,008	0,003	0,014	1,102	0,370	0	0
15	ПрАТ «КПМГ Аудит»	0,237	0,015	2,330	1,330	0,101	0	1
16	ПрАТ «Аудиторська фірма «Де Візу»	1,025	0,385	1,838	2,932	0,719	1	1
17	ПрАТ «Аудиторська фірма «Перспектива-К»	1,683	0,548	2,741	1,549	0,326	0	0
18	ТОВ «Аудиторська фірма «Украудит XXI-Соло»	1,406	0,031	1,500	1,125	0,222	0	0
19	ПрАТ «Ернст енд Янг Украудит»	0,641	0,079	0,644	1,706	0,339	0	1
20	ТОВ «Фінансова компанія «ЄвроФінансГруп»	0,137	0,074	0,140	2,262	0,560	0	1

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	ТОВ «Енсті Трансфер»	0,633	0,018	0,743	1,113	0,021	0	1
22	ТОВ «Роял Люві Фінанс»	1,907	0,065	2,945	1,168	0,099	0	1
23	ТОВ «Капітал Експрес»	0,138	0,012	0,361	3,577	0,661	0	0
24	ТОВ «Компанія з управління активами «Ваш інвестиційний партнер»	0,056	0,012	0,057	1,306	0,234	1	0
25	ТОВ «Компанія з управління активами «Фінансовий адміністратор»	0,098	0,010	0,099	1,319	0,192	0	0
26	ТОВ «Фінансова компанія «Аурум Капітал»	0,239	0,001	0,401	2,812	0,035	0	0
27	ТОВ «ФК «Єврокоммерц»	0,006	0,001	0,131	0,651	0,011	0	0
28	ТОВ «Компанія з управління активами та адміністрування пенсійних фондів «Укрфінінвест»	0,088	0,018	4,442	0,834	0,199	0	0
29	ТОВ «Елліот Капітал»	2,079	0,004	4,909	2,620	0,054	1	0
30	ТОВ «Транс Агентство Фінанс»	0,176	0,007	6,683	1,066	0,983	1	0
31	ТОВ «Опціон Фінанс»	0,041	0,006	0,041	1,214	0,176	0	1
32	ПрАТ «Інститут інформаційних технологій»	0,968	0,001	1,925	1,130	0,001	0	0
33	ТОВ «Ювід-2009»	0,038	0,001	1,035	1,025	0,030	1	0
34	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	0,011	0,003	0,012	1,948	0,460	0	0
35	ТОВ «Компанія з управління активами «Смарт Систем АМ»	0,067	0,002	0,253	1,218	0,013	1	1
36	ТОВ «Фінансова компанія «Центр фінансових послуг»	0,379	0,010	0,471	1,856	0,039	0	0
37	ТОВ «Компанія з управління активами «Престиж Капітал»	0,029	0,001	0,029	1,042	0,040	0	1
38	ТОВ «Інвестиції і консалтинг»	0,063	0,003	0,387	1,222	0,055	0	1
39	ТОВ «Фінансова установа «ВМ-Фактор»	0,293	0,013	0,374	1,342	0,073	1	0
40	ТОВ «Фінансова компанія «Технотерн»	0,022	0,009	0,112	1,478	0,412	0	0

Таблиця Б.3

## Показники оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств за 2011 р.

№ з/п	Підприємства	Дохід на 1 грн загальних активів	Коефіцієнт ефективності використання активів	Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	Витрато-віддача	Коефіцієнт ефективності операційної діяльності	Прикордонне розташування ( $X_6$ )	Наявність іноземного капіталу ( $X_7$ )
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ПАТ «Інформаційно-аналітична агенція «Статінформконсалтинг»	1,396	0,014	2,329	1,342	0,024	0	0
2	ПАТ «Інвестиційно-фінансовий консалтинг»	0,079	0,002	0,202	1,100	0,013	0	0
3	ТОВ «Гамма-Консалтинг»	1,164	0,058	2,630	1,365	0,160	0	1
4	ПрАТ «Міжрегіональне Бюро Консалтингу»	0,613	0,007	0,625	1,043	0,048	0	0
5	ПрАТ «Юкрейніан Лігал Консалтенсі»	0,861	0,068	0,865	1,376	0,197	0	1
6	ПрАТ «Міжнародний центр культурних та ділових зв'язків «Консалтинг Україна»	0,883	0,230	1,324	1,864	0,297	0	1
7	ПрАТ «МТ Консалтинг»	0,116	0,029	0,132	1,772	0,476	0	0
8	ТОВ «Інфотехнологій»	3,465	0,034	3,676	1,368	0,013	0	0
9	ПрАТ «Агенство «Інфофон»	0,427	0,119	0,497	2,935	0,390	0	0
10	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	0,044	0,006	0,090	1,575	0,429	0	0
11	ТОВ «Центр фінансової та правової безпеки»	1,161	0,263	1,317	2,255	0,540	0	0
12	ПрАТ «Інфоресурс АГ»	0,363	0,007	1,057	1,093	0,028	0	0
13	ТОВ «Компанія з управління активами «Авенір-Інвест»	0,066	0,007	0,192	1,117	0,104	0	0
14	ТОВ «Фінансова компанія «Тотем-Капітал»	0,011	0,002	0,031	1,133	0,123	0	0
15	ПрАТ «КПІМГ Аудит»	2,423	0,029	3,413	1,437	0,033	0	1
16	ПрАТ «Аудиторська фірма «Де Візу»	0,459	0,136	0,748	1,811	0,475	1	1
17	ПрАТ «Аудиторська фірма «Перспектива-К»	2,481	0,245	3,214	1,383	0,225	0	0
18	ТОВ «Аудиторська фірма «Украудит ХХІ-Соло»	1,211	0,289	1,438	1,243	0,457	0	0
19	ПрАТ «Ернст енд Янг Украудит»	0,035	0,015	0,035	1,375	0,308	0	1
20	ТОВ «Фінансова компанія «ЄвроФінансГруп»	0,189	0,074	0,195	2,134	0,533	0	1



Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	ТОВ «Енсті Трансфер»	0,591	0,012	1,551	1,019	0,029	0	1
22	ТОВ «Роял Люві Фінанс»	0,225	0,012	1,036	3,465	0,658	0	1
23	ТОВ «Капітал Експрес»	2,366	0,050	2,823	3,797	0,702	0	0
24	ТОВ «Компанія з управління активами «Ваш інвестиційний партнер»	0,036	0,004	0,050	1,673	0,139	1	0
25	ТОВ «Компанія з управління активами «Фінансовий адміністратор»	0,049	0,009	0,508	1,522	0,238	0	0
26	ТОВ «Фінансова компанія «Аурум Капітал»	1,064	0,010	1,065	1,161	0,054	0	0
27	ТОВ «ФК «Єврокоммерц»	0,043	0,001	0,970	0,951	0,071	0	0
28	ТОВ «Компанія з управління активами та адміністрування пенсійних фондів «Укрфінінвест»	0,015	0,046	0,396	0,617	2,912	0	0
29	ТОВ «Елліот Капітал»	5,894	0,063	6,943	1,002	0,001	1	0
30	ТОВ «Транс Агентство Фінанс»	0,096	0,001	2,731	1,090	0,939	1	0
31	ТОВ «Опціон Фінанс»	0,052	0,003	0,053	1,233	0,189	0	1
32	ПрАТ «Інститут інформаційних технологій»	1,826	0,008	2,234	1,137	0,006	0	0
33	ТОВ «Ювід-2009»	0,028	0,002	0,103	1,265	0,111	1	0
34	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	0,035	0,003	0,036	2,913	0,123	0	0
35	ТОВ «Компанія з управління активами «Смарт Систем АМ»	0,419	0,023	0,681	1,687	0,324	1	1
36	ТОВ «Фінансова компанія «Центр фінансових послуг»	0,787	0,025	0,787	2,478	0,320	0	0
37	ТОВ «Компанія з управління активами «Престиж Капітал»	0,044	0,004	0,045	1,933	0,414	0	1
38	ТОВ «Інвестиції і консалтинг»	0,005	0,001	0,005	3,635	0,730	0	1
39	ТОВ «Фінансова установа «ВМ-Фактор»	0,183	0,004	0,520	1,038	0,037	1	0
40	ТОВ «Фінансова компанія «Технотерн»	0,004	0,001	0,008	0,075	0,423	0	0

200

201

202

203

204

Таблиця Б.4

## Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств за 2012 р.

(тис грн)

№ з/п	Підприємства	Валовий дохід від реалізації продукції	Прибуток від операційної діяльності	Чистий прибуток	Операційні витрати	Робочий капітал	Загальні активи
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ПАТ «Інформаційно-аналітична агенція «Статінформконсалтинг»	9369	403	181	7569	5133	6339
2	ПАТ «Інвестиційно-фінансовий консалтинг»	4390	169	127	3954	20269	51727
3	ТОВ «Гамма-Консалтинг»	84045	37257	383	48226	79750	92926
4	ПрАТ «Міжрегіональне Бюро Консалтингу»	190	83	89	173	182	189
5	ПрАТ «Юкрейніан Лігал Консалтенсі»	325	52	11	288	350	354
6	ПрАТ «Міжнародний центр культурних та ділових зв'язків «Консалтінг Україна»	10590	536	422	8290	8604	11629
7	ПрАТ «МТ Консалтинг»	190	59	40	136	1311	1942
8	ТОВ «Інфотехнологій»	2399	511	358	1563	14188	18368
9	ПрАТ «Агенство «Інфокон»	3766	1710	3148	1720	2642	11493
10	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	383	43	33	308	1009	7328
11	ТОВ «Центр фінансової та правової безпеки»	43172	3733	940	38400	51413	94706
12	ПрАТ «Інфоресурс АГ»	1832	73	55	1153	8960	9452
13	ТОВ «Компанія з управління активами «Авенір-Інвест»	737	18	25	665	1010	10074
14	ТОВ «Фінансова компанія «Тотем-Капітал»	216	80	77	196	15886	27991
15	ПрАТ «КІПМГ Аудит»	10031	1016	630	7544	4306	42255
16	ПрАТ «Аудиторська фірма «Де Візу»	2401	1727	901	819	1306	2343
17	ПрАТ «Аудиторська фірма «Перспектива-К»	2664	868	868	1720	972	1583
18	ТОВ «Аудиторська фірма «Украудит ХХІ-Соло»	45	10	1	40	30	32
19	ПрАТ «Ернст енд Янг Украудит»	186	63	23	109	289	290

Продовження табл. Б.4

1	2	3	4	5	6	7	8
20	ТОВ «Фінансова компанія «ЄвроФінансГруп»	475	266	257	210	3386	3466
21	ТОВ «Енсті Трансфер»	2243	46	65	2015	3020	3544
22	ТОВ «Роял Люві Фінанс»	58658	5804	2003	50201	19920	30752
23	ТОВ «Капітал Експрес»	10853	7176	939	3034	30070	78431
24	ТОВ «Компанія з управління активами «Ваш інвестиційний партнер»	401	94	87	307	7070	7115
25	ТОВ «Компанія з управління активами «Фінансовий адміністратор»	691	133	73	524	7008	7020
26	ТОВ «Фінансова компанія «Аурум Капітал»	6018	213	15	2140	15011	25213
27	ТОВ «ФК «Єврокоммерц»	447	5	11	687	3406	76682
28	ТОВ «Компанія з управління активами та адміністрування пенсійних фондів «Укрфінінвест»	653	130	130	783	147	7418
29	ТОВ «Елліот Капітал»	58659	3157	105	22391	11949	28210
30	ТОВ «Транс Агентство Фінанс»	10098	9929	378	9473	1511	57238
31	ТОВ «Опціон Фінанс»	125	22	18	103	3013	3061
32	ПрАТ «Інститут інформаційних технологій»	16134	18	14	14274	8380	16659
33	ТОВ «Ювід-2009»	3138	93	79	3061	3032	83236
34	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	226	104	52	116	19536	20050
35	ТОВ «Компанія з управління активами «Смарт Систем АМ»	1559	21	54	1280	6167	23320
36	ТОВ «Фінансова компанія «Центр фінансових послуг»	36577	1442	942	19709	77676	96590
37	ТОВ «Компанія з управління активами «Престиж Капітал»	225	9	8	216	7760	7836
38	ТОВ «Інвестиції і консалтинг»	4180	230	172	3422	10805	66048
39	ТОВ «Фінансова установа «ВМ-Фактор»	2171	158	96	1618	5800	7420
40	ТОВ «Фінансова компанія «Технотерн»	272	112	118	184	2429	12424

Таблиця Б.5

## Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств за 2011 р.

(тис грн)

№ з/п	Підприємства	Валовий дохід від реалізації продукції	Прибуток від операційної діяльності	Чистий прибуток	Операційні витрати	Робочий капітал	Загальні активи
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ПАТ «Інформаційно-аналітична агенція «Статінформконсалтинг»	10211	249	101	7610	4384	7316
2	ПАТ «Інвестиційно-фінансовий консалтинг»	4077	54	83	3705	20174	51804
3	ТОВ «Гамма-Консалтинг»	19111	3050	945	13996	7267	16425
4	ПрАТ «Міжрегіональне Бюро Консалтингу»	168	8	2	161	269	274
5	ПрАТ «Юкрейніан Лігал Консалтенсі»	315	62	25	229	364	366
6	ПрАТ «Міжнародний центр культурних та ділових зв'язків «Консалтінг Україна»	9253	2745	2411	4964	6988	10481
7	ПрАТ «МТ Консалтинг»	225	107	57	127	1701	1942
8	ТОВ «Інфотехнологій»	21908	292	215	16009	5960	6322
9	ПрАТ «Агенство «Інфофон»	4335	1689	1209	1477	8719	10157
10	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	326	140	47	207	3609	7337
11	ТОВ «Центр фінансової та правової безпеки»	13194	7121	2984	5850	10021	11366
12	ПрАТ «Інфоресурс АГ»	3599	100	67	3293	3405	9904
13	ТОВ «Компанія з управління активами «Авенір-Інвест»	670	70	70	600	3487	10099
14	ТОВ «Фінансова компанія «Тотем-Капітал»	204	25	28	180	6619	18599
15	ПрАТ «КПМГ Аудит»	86554	2838	1046	60219	25363	35718
16	ПрАТ «Аудиторська фірма «Де Візу»	1085	515	321	599	1451	2363
17	ПрАТ «Аудиторська фірма «Перспектива-К»	1501	338	148	1085	467	605
18	ТОВ «Аудиторська фірма «Украудит ХХІ-Соло»	46	21	11	37	32	38
19	ПрАТ «Ернст енд Янг Украудит»	143	44	60	104	4069	4088

Продовження табл. Б.5

1	2	3	4	5	6	7	8
20	ТОВ «Фінансова компанія «ЄвроФінансГруп»	655	349	258	307	3366	3472
21	ТОВ «Енсті Трансфер»	2154	62	43	2113	1389	3645
22	ТОВ «Роял Люві Фінанс»	7657	5036	395	2210	7388	33958
23	ТОВ «Капітал Експрес»	29739	20879	624	7832	10534	12568
24	ТОВ «Компанія з управління активами «Ваш інвестиційний партнер»	251	35	25	150	5040	7008
25	ТОВ «Компанія з управління активами «Фінансовий адміністратор»	344	82	64	226	677	7020
26	ТОВ «Фінансова компанія «Аурум Капітал»	37261	2001	360	32089	34982	35011
27	ТОВ «ФК «Єврокоммерц»	3332	235	48	3502	3436	76682
28	ТОВ «Компанія з управління активами та адміністрування пенсійних фондів «Укрфінінвест»	113	329	343	183	285	7537
29	ТОВ «Елліот Капітал»	166279	14	1 770	166010	11949	28210
30	ТОВ «Транс Агентство Фінанс»	3089	2901	37	2833	1131	32331
31	ТОВ «Опціон Фінанс»	53	10	3	43	1000	1026
32	ПрАТ «Інститут інформаційних технологій»	21850	134	101	19221	9780	11964
33	ТОВ «Ювід-2009»	1913	213	107	1512	18519	68897
34	ТОВ «Компанія з управління активами «Авантаж Капітал Менеджмент»	702	86	51	241	19682	20075
35	ТОВ «Компанія з управління активами «Смарт Систем АМ»	11042	3573	609	6545	16219	26326
36	ТОВ «Фінансова компанія «Центр фінансових послуг»	28501	9127	912	11501	36210	36237
37	ТОВ «Компанія з управління активами «Престиж Капітал»	348	144	32	180	7753	7845
38	ТОВ «Інвестиції і консалтинг»	418	305	106	115	79913	89700
39	ТОВ «Фінансова установа «ВМ-Фактор»	1384	51	29	1333	2659	7577
40	ТОВ «Фінансова компанія «Технотерн»	26	11	8	346	3347	7128

Додаток В  
Таблиця В.1

**Характеристика суб'єктів ринку управлінського консультування  
в системі зовнішньоекономічної діяльності України у 2013 р.**

Характер впливу	Суб'єкти управлінського консультування	Призначення	Механізм впливу на ринковий пропозицію	Механізм впливу на ринковий попит
опосередкований	Дослідницькі центри консалтингових компаній	Узагальнення управлінського досвіду, практики впровадження консалтингових продуктів, результативності консалтингових проектів, взаємодії консалтингової компанії з клієнтами з метою розробки нових інструментів і технологій розвитку компаній, подальшого розвитку методології консультування	Розширення портфеля консалтингових продуктів, якості консультування	Підвищення рівню інформованості клієнтів щодо ефективності інноваційних консалтингових продуктів
	Професійні об'єднання консультантів	Розробка професійних стандартів, сертифікація консультантів, створення інформаційного простору для обміну досвідом і знаннями	Запровадження певних професійних стандартів консультування, що має поліпшити якість консалтингових продуктів і послуг, обмеження доступу на ринок неякісних консультантів	Інформування потенційних клієнтів щодо змісту консалтингових продуктів, якості консультування, поширення знань щодо консалтингової взаємодії та ефективної співпраці із консультантами
	Тренінгові компанії	Розповсюдження знань, популяризація новітніх управлінських ідей, концепцій і методів, сфокусованих на якісне поліпшення певного напрямку діяльності підприємств	Пошук і залучення потенційних клієнтів консалтингової співпраці через маркетингові комунікації, непряму рекламу консалтингових продуктів, що поліпшують якість управління підприємства	Активізація процесу управління знаннями у компанії, підвищення обізнаності управлінського персоналу компаній щодо сучасних інструментів, створення імпульсів для пошуку напрямів і методів підвищення ефективності функціонування і розвитку підприємств
	Професійні, наукові, науково-популярні видання	Створення та підтримка інформаційного середовища, оприлюднення гіпотез, новітніх ідей щодо розвитку компаній, розповсюдження досвіду використання технологій, публікація експертних оцінок щодо дієвості інструментів і технологій розвитку компаній	Активне інформування наукової, професійної спільноти щодо інноваційних інструментів, перевірки гіпотез, особливостей використання управлінських технологій у практиці вітчизняних підприємств для інформаційного забезпечення бенчмаркетингу консалтингової співпраці	Отримання незалежних експертних оцінок, фахових аналітичних звітів про можливості, передумови та вигоди залучення консультантів для розвитку підприємств. Джерело інформаційної підтримки процесу управління розвитком, оцінки готовності та необхідності співпраці із консультантами
	Навчальні заклади бізнес-освіти	Підготовка та перепідготовка фахівців з економіки та управління відповідно до сучасних вимог бізнесу	Підготовка кваліфікованого персоналу для роботи у консалтинговій сфері	Забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами підприємств, компетентних щодо новітніх принципів, методів і технологій управління бізнесом,

				відкритих до інновацій, спроможних управляти впровадженням змін на підприємстві
	Наукові інститути, лабораторії	Проведення фундаментальних та прикладних досліджень, розробка наукових гіпотез щодо джерел та напрямів якісних покращень управління підприємствами, адаптація міжнародного досвіду в економіку України	Розробка нових управлінських ідей, які повинні стати джерелами розвитку консалтингових продуктів, їх диференціація та вдосконалення методології їх застосування в клієнтських організаціях	Наявність експертних оцінок, отримання знань щодо перспектив розвитку економічної та управлінської методології дають можливість підвищити рівень підготовленості керівництва та менеджерів до майбутньої співпраці з консультантами
безпосередній	Аналітичні департаменти компаній, відділи розвитку, аудиту (внутрішні консультанти)	Діагностування та виявлення протиріч, проблем розвитку підприємства, своєчасне інформування керівництва щодо напрямів підвищення результативної роботи, виявлення потенціалу розвитку та можливості й доцільності залучення зовнішніх консультантів	Інформування керівництва щодо потенціалу розвитку та отримання вигод співпраці з консалтинговими компаніями (активізація співпраці роботи з внутрішніми консультантами підвищує якість та результативність консалтингових проектів)	Можуть стримувати попит на консалтингові послуги із зовні внаслідок самостійного вирішення проблем розвитку, або стимулювати попит на залучення зовнішньої консалтингової допомоги внаслідок обмеженості власних ресурсів та специфічних знань, що необхідні для підвищення ефективності та результативності діяльності
	Консалтингові компанії	Незалежна об'єктивна експертна допомога в діагностуванні проблемних зон функціонування, напрямів якісних покращень у компанії, сприянні розробці та реалізації результативних змін у системі управління компанії	Постійний пошук нових управлінських ідей, удосконалення методології продуктів та консалтингового процесу для посилення стратегічних компетенцій на консалтинговому ринку, підвищення ступеня диференційованості для забезпечення конкурентних переваг	Активна маркетингова робота щодо інформування потенційних клієнтів про зміст, принципи альтернативи консалтингової співпраці з метою отримання клієнтською компанією конкурентних переваг та посилення ринкових позицій
	Клієнтські організації	Формують попит на консалтингові послуги	Визначають функціональну та галузеву сегментацію ринку консалтингових послуг	Формують запит на форми і методи консалтингової співпраці, типи консалтингових продуктів

За: [3]

## Додаток Г

Таблиця Г.1

**Географічна структура зовнішньої торгівлі України  
окремими групами послуг у 2009 та 2012 рр.**

Країни	Види послуг	2009				2012			
		Експорт		Імпорт		Експорт		Імпорт	
		тис. дол. США	у % до за- гального обсягу, розділу, підрозділу	тис. дол. США	у % до за- гального обсягу, розділу, підрозділу	тис. дол. США	у % до загального обсягу, розділу, підрозділу	тис. дол. США	у % до загального обсягу, розділу, підрозділу
<b>Всього</b>		<b>9598330,3</b>	<b>100</b>	<b>5173531,6</b>	<b>100</b>	<b>13599128,0</b>	<b>100,0</b>	<b>6736071,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Країни СНД</b>		<b>3826642,9</b>	<b>39,9</b>	<b>787196</b>	<b>15,2</b>	<b>6029030,3</b>	<b>44,3</b>	<b>1251205,5</b>	<b>18,6</b>
	<b>Комп'ютерні послуги</b>	9153,8	0,2	25512,3	3,2	42384,7	0,7	66422,1	5,3
	<b>Різні ділові, професійні та технічні послуги</b>	401479,4	10,5	168439,9	21,4	655121,2	10,9	269092,6	21,5
	Юридичні, бухгалтерські та інші	12843,4	3,2	22075,3	13,1	35800,5	5,5	25186,9	9,4
	Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	8989,2	2,2	32624,2	19,4	17076,0	2,6	37638,2	14,0
	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	78869,3	19,6	14074,3	8,4	108394,1	16,6	29869,5	11,1
	Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	225552,4	52,6	76780	45,6	313349,8	47,8	111126,7	41,3
<b>Європа</b>		<b>2936122,5</b>	<b>30,6</b>	<b>2640159,7</b>	<b>51</b>	<b>4027303,6</b>	<b>29,6</b>	<b>3055859,7</b>	<b>45,4</b>
	<b>Комп'ютерні послуги</b>	112310,5	3,8	118554,2	4,5	364065,3	9,0	197657,1	6,5
	<b>Різні ділові, професійні та технічні послуги</b>	606015,6	20,6	514122,3	19,5	990952,5	24,6	581042,3	19,0
	Юридичні, бухгалтерські та інші	108836,9	18	232691,8	45,3	136774,2	13,8	208498,6	35,9
	Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	142278,8	23,5	75538,1	14,7	200311,9	20,2	74205,0	12,8
	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	59796,5	9,9	14122	2,8	80904,9	8,2	10994,2	1,9
	Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	34178,7	5,6	58878,3	11,5	79770,8	8,1	58484,2	10,1



<b>Азія</b>		<b>1162398,9</b>	<b>12,1</b>	<b>1038833,9</b>	<b>20,1</b>	<b>1331134,5</b>	<b>9,8</b>	<b>1577476,9</b>	<b>23,4</b>
	<b>Комп'ютерні послуги</b>	23315	2	7450,6	0,7	89771,3	6,7	19134,0	1,2
	<b>Різні ділові, професійні та технічні послуги</b>	119202,9	10,3	147972,2	14,2	123582,3	9,3	172886,2	11,0
	Юридичні, бухгалтерські та інші	17720,1	14,9	30858,3	20,9	25150,6	20,4	16796,0	9,7
	Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	9006,8	7,6	52760,7	35,7	11535,2	9,3	35781,1	20,7
	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	42557,8	35,7	25936,5	17,5	33883,9	27,4	980,1	0,6
	Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	21881,3	18,4	11426,5	7,7	9822,7	8,0	59071,1	34,2
<b>Африка</b>		<b>164368,2</b>	<b>1,7</b>	<b>43165,1</b>	<b>0,8</b>	<b>183120,7</b>	<b>1,4</b>	<b>37567,3</b>	<b>0,6</b>
	<b>Комп'ютерні послуги</b>	194,6	0,1	17,8	0	1660,0	0,9	265,7	0,7
	<b>Різні ділові, професійні та технічні послуги</b>	9496,8	5,8	3982,3	9,2	13703,3	7,5	1435,7	3,8
	Юридичні, бухгалтерські та інші	420,7	4,4	174	4,4	1873,9	13,7	339,0	23,6
	Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	716,2	7,5	3027	76	1221,8	8,9	405,7	28,3
	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	2626,8	27,7	105,8	2,7	3,3	106,1	7,4	342,4
	Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	3547,4	37,4	533,4	13,4	48,6	48,6	123,1	8,6
<b>Америка</b>		<b>1117480,9</b>	<b>11,6</b>	<b>450409,7</b>	<b>8,7</b>	<b>1513887,5</b>	<b>11,1</b>	<b>510047,5</b>	<b>7,6</b>
	<b>Комп'ютерні послуги</b>	131856,5	11,8	6626,2	1,5	304340,1	20,1	24933,5	4,9
	<b>Різні ділові, професійні та технічні послуги</b>	86321,1	7,7	58368,6	13	176017,2	11,6	60138,6	11,8
	Юридичні, бухгалтерські та інші	30535,8	35,4	17146,3	29,4	64731,8	36,8	24478,1	40,7
	Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	3617,9	4,2	10906,3	18,7	8989,5	5,1	13985,8	23,3
	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	10620,4	12,3	7349,3	12,6	33638,2	19,1	3207,2	5,3
	Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	11205,3	13	3116,4	5,3	33330,7	18,9	5932,0	9,9
<b>Австралія і Океанія</b>		<b>31339,5</b>	<b>0,3</b>	<b>7149,4</b>	<b>0,1</b>	<b>233835,0</b>	<b>1,7</b>	<b>6700,7</b>	<b>0,1</b>
	<b>Комп'ютерні послуги</b>	1926,5	6,2	28,4	0,4	1326,6	0,6	180,4	2,7
	<b>Різні ділові, професійні та технічні послуги</b>	1623,5	5,2	2123,6	29,7	2717,1	1,2	786,7	11,7
	Юридичні, бухгалтерські та інші	852,7	52,5	43,8	2,1	1193,3	43,9	631,2	80,2
	Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	2,7	0,2	692,3	32,6	94,8	3,5	16,2	2,1

	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	514	31,7	0	0	528,1	19,4	–	–
	Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	73,8	4,6	1160,7	54,7	304,0	11,2	128,0	16,3
<b>Інші країни</b>		<b>359977,4</b>	<b>3,8</b>	<b>206617,9</b>	<b>4</b>	<b>280816,4</b>	<b>2,1</b>	<b>297214,1</b>	<b>4,4</b>
	<b>Комп'ютерні послуги</b>	0	0	135	0,1	–	–	69,1	0,0
	<b>Різні ділові, професійні та технічні послуги</b>	1281,5	0,4	175,7	0,1	–	–	42,2	0,0
	Юридичні, бухгалтерські та інші	0	0	175,7	100	–	–	42,2	100,0
	Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	1,7	0,1	0	0	–	–	–	–

Складено за: [65, с.145-154;67; 68]

## Додаток Д

Таблиця Д.1

**Зовнішня торгівля України за окремими групами послуг за основними країнами-партнерами у 2012 р.**

Види послуг	Експорт			Імпорт		
	кількість країн- партнерів	тис. дол. США	у % до загального обсягу, розділу, підрозділу	кількість країн- партнерів	тис. дол. США	у % до загального обсягу, розділу, підрозділу
<b>Комп'ютерні послуги</b>	81	803548,0	100,0	66	308661,9	100,0
у тому числі						
Австрія		3682,1	0,5		34995,0	11,3
Бельгія		6559,7	0,8		3265,0	1,1
Болгарія		11045,6	1,4		142,6	0,1
Велика Британія		91468,1	11,4		15193,6	4,9
Віргінські острови (Британські)		6699,5	0,8		1738,5	0,6
Гібралтар		5263,5	0,7		-	-
Данія		77725,5	9,7		1993,0	0,7
Естонія		7760,4	1,0		229,4	0,1
Ізраїль		24597,3	3,1		972,0	0,3
Ірландія		8988,7	1,1		14780,5	4,8
Іспанія		6197,9	0,8		291,7	0,1
Канада		8275,2	1,0		180,2	0,1
Кіпр		20659,8	2,6		9319,9	3,0
Республіка Корея,		35780,7	4,5		2952,7	1,0
Нідерланди		19130,4	2,4		12038,5	3,9
Німеччина		38607,2	4,8		50544,2	16,4
Норвегія		13437,1	1,7		193,7	0,1
Панама		1097,8	0,1		4255,7	1,4
Польща		6003,7	0,8		7547,3	2,5
Російська Федерація		32859,0	4,1		64785,8	21,0
США		285806,8	35,6		16218,8	5,3
Франція		7751,2	1,0		8167,8	2,7
Чехія		301,8	0,0		9039,9	2,9
Швейцарія		37487,0	4,7		13832,2	4,5
Швеція		16725,9	2,1		2632,9	0,9
<b>Різні ділові, професійні та технічні послуги</b>		<b>1962093,6</b>			<b>1085424,3</b>	
<b>з них</b>						
<b>Юридичні, бухгалтерські та інші послуги</b>	98	265524,2	100,0	74	275971,9	100,0
у тому числі						
Австрія		7157,0	2,7		9178,2	3,3
Бельгія		12020,5	4,5		10954,5	4,0
Велика Британія		33695,7	12,7		39072,9	14,2
Віргінські Острови, Британські		10086,7	3,8		341,9	0,1
Данія		816,2	0,3		4029,6	1,5
Естонія		141,4	0,1		4955,8	1,8
Ірландія		4660,7	1,8		2051,0	0,7
Іспанія		4122,1	1,6		1206,3	0,4

Італія		1844,3	0,7		3130,3	1,1
Казахстан		3559,3	1,3		187,7	0,1
Кіпр		16473,6	6,2		7066,7	2,6
Нідерланди		10729,9	4,0		15064,8	5,5
Німеччина		22021,9	8,3		23768,1	8,6
Об'єднані Арабські Емірати		401,4	0,2		4988,9	1,8
Польща		3016,3	1,1		12327,7	4,5
Російська Федерація		30782,7	11,6		23642,8	8,6
США		50853,7	19,2		22240,9	8,1
Фінляндія		2009,1	0,8		1095,0	0,4
Франція		6160,2	2,3		15121,3	5,5
Чехія		1555,2	0,6		2079,9	0,8
Швейцарія		16587,7	6,3		55818,1	20,2
Швеція		2572,9	1,0		3005,0	1,1
Японія		2453,5	0,9		1143,3	0,4
<b>Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки</b>	<b>83</b>	<b>239229,1</b>	<b>100,0</b>	<b>80</b>	<b>162032,0</b>	<b>100,0</b>
у тому числі						
Австрія		9683,3	4,1		3628,4	2,2
Азербайджан		5,0	0,0		5693,3	3,5
Білорусь		2608,6	1,1		1518,0	0,9
Велика Британія		9642,7	4,0		24657,6	15,2
Віргінські острови (Британські)		3955,2	1,7		1089,4	0,7
Ірландія		34465,5	14,4		12846,7	7,9
Казахстан		1476,3	0,6		2544,6	1,6
Кіпр		4454,6	1,9		12044,7	7,4
Люксембург		108,8	0,1		5566,1	3,4
Мальта		16432,9	6,9		–	–
Республіка Молдова,		39,7	0,0		7901,0	4,9
Нідерланди		6167,7	2,6		1695,4	1,1
Німеччина		29497,4	12,3		4690,1	2,9
Об'єднані Арабські Емірати		728,9	0,3		19816,9	12,2
Польща		3811,5	1,6		1389,5	0,9
Російська Федерація		12936,8	5,4		17042,2	10,5
Словенія		18648,9	7,8		148,9	0,1
США		3228,2	1,4		9887,3	6,1
Фінляндія		23486,4	9,8		539,1	0,3
Франція		4663,8	2,0		7891,9	4,9
Швейцарія		20417,7	8,5		1957,9	1,2
Швеція		9174,1	3,8		1550,3	1,0
<b>Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги</b>	<b>81</b>	<b>257797,6</b>	<b>100,0</b>	<b>40</b>	<b>45157,1</b>	<b>100,0</b>
у тому числі						
Австрія		16807,3	6,5		369,5	0,8
Білорусь		2166,5	0,8		417,4	0,9
Велика Британія		35367,4	13,7		4304,8	9,5
Віргінські острови (Британські)		465,8	0,2		1752,5	3,9
Гватемала		1655,4	0,6		–	–
Індія		5961,5	2,3		1,0	0,0
Іспанія		755,7	0,3		3,7	0,0
Італія		769,4	0,3		205,9	0,5
Казахстан		2692,2	1,0		71,2	0,2
Китай		24093,3	9,4		352,0	0,8
Республіка Корея		665,6	0,3		131,0	0,3

Нідерланди		699,8	0,3		7,2	0,0
Німеччина		5457,8	2,1		1962,8	4,4
Польща		743,5	0,3		806,6	1,8
Російська Федерація		101030,4	39,2		29280,5	64,8
Сент-Кітс і Невіс		1440,8	0,6		–	–
Словаччина		791,6	0,3		29,2	0,1
США		28905,0	11,2		1193,0	2,6
Туреччина		637,2	0,3		407,1	0,9
Угорщина		1255,7	0,5		463,6	1,0
Франція		7433,3	2,9		404,2	0,9
Чеська Республіка		220,5	0,1		872,0	1,9
Швейцарія		5435,1	2,1		762,1	1,7
Швеція		2761,2	1,1		30,3	0,1
<b>Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях</b>	97	443231,2	100,0	65	234865,1	100,0
у тому числі						
Австрія		935,0	0,2		2239,8	1,0
Азербайджан		1967,5	0,4		405,3	0,2
Білорусь		2645,9	0,6		783,5	0,3
Бразилія		2572,0	0,6		–	–
Велика Британія		8603,7	1,9		3503,0	1,5
Віргінські острови, Британські		6593,5	1,5		–	–
Гватемала		3754,8	0,9		–	–
Естонія		2830,8	0,6		846,0	0,4
Ефіопія		4387,6	1,0		–	–
Індія		1724,0	0,4		337,5	0,1
Іспанія		9549,1	2,2		2499,6	1,1
Італія		10726,3	2,4		1066,4	0,5
Казахстан		10613,4	2,4		866,2	0,4
Канада		2065,7	0,5		1014,6	0,4
Катар		–	–		6228,3	2,7
Кіпр		549,6	0,1		43645,4	18,6
Нідерланди		21717,7	4,9		2478,0	1,1
Німеччина		4731,5	1,1		18257,6	7,8
Панама		7836,8	1,8		–	–
Польща		1717,5	0,4		1456,1	0,6
Російська Федерація		296953,4	67,0		107271,0	45,7
Словаччина		275,2	0,1		2265,8	1,0
США		9358,5	2,1		4689,4	2,0
Туреччина		497,7	0,1		3508,0	1,5
Фінляндія		2148,3	0,5		438,4	0,2
Франція		3500,4	0,8		6831,1	2,9
Чеська Республіка		1236,7	0,3		4179,1	1,8
Швейцарія		6066,2	1,4		6228,2	2,7
Японія		6,2	0,0		4499,0	1,9

Складено за: [68, с. 113-116]

## Додаток Е

Таблиця Е.1

**Підприємства та організації Львівської області, які надають консалтингові послуги –  
респонденти анкетного опитування**

<b>Назва підприємства/організації, адреса та інша контактна інформація</b>	<b>Сфера діяльності підприємств/організацій</b>
<b>ЗАХІДНА КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА, ТОВ</b> Фактична адреса: 79005, м. Львів, вул. Дудаєва, 19, оф. 1 Телефони: (032) 2975323, (032) 2471147, (032) 2975322 Факс: (032) 2611066 Електронна пошта: office@zkg.com.ua Сайт: www.zkg.com.ua	Консалтинг: організація та ведення бізнесу. Семінари, тренінги, майстер-класи на податкову та правову тематику. Гаряча лінія консультацій. Навчальні програми CAP-CIPA. Юридичне обслуговування: Консультації, послуги адвокатів, договори, позови. Реєстрація юридичних осіб та підприємств «під ключ». Реєстрація змін. Реорганізація. Ліквідація. Банкрутство Припинення підприємницької діяльності фізичних осіб Due diligence Бухгалтерське обслуговування: Бухгалтерія та податки для підприємств Податкова звітність та облік для підприємств Податкове планування. Оптимізація податків
<b>ЯВОРІВ, НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПАРК, ТОВ</b> Юридична адреса: 81000, Львівська обл., Яворівський р-н, м. Яворів, вул. І. Франка, 8 Фактична адреса: 79000, м. Львів, вул. Матейка, 4 Телефон: (032) 2610730 Факс: (032) 2610730 Електронна пошта: tp.yavoriv@gmail.com Сайт: www.tp-yavoriv.at.ua	Інформаційне забезпечення. Юридичні послуги. Переклади. Трансфер технологій. Супровід інвестиційних проектів. Написання бізнес-планів
<b>SUCCESS BRAND MANAGEMENT</b> Фактична адреса: 79000, м. Львів, вул. Костелівка, 50 Телефони: (032) 2431729, (067) 9308277 Електронна пошта: info@sbgmgroup.biz Сайт: http://sbgmgroup.biz/	Стратегічне планування. Бізнес-консалтинг. Надання повного спектра послуг у сфері реклами. Аналітика. Branding. Brand management. PR
<b>МІЖНАРОДНИЙ КОНСАЛТИНГ, КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ, ПП</b> Фактична адреса: 79035, м. Львів, вул. Зелена, 109, оф. 08 Телефони: (032) 2420228, (032) 2421925 Електронна пошта: mpivotrak@acis.com.ua Сайт: www.acis.com.ua	Розробка та впровадження корпоративних стандартів обліку та звітності. Організація консолідованої системи обліку на підприємстві та подальше її впровадження. Розробка та реалізація індивідуального плану переходу на IFRS або US GAAP. Розробка та тестування окремих документів: облікових політик за IFRS або US GAAP, форм звітностей, робочих планів рахунків, форматів розкриттів IFRS або US GAAP. Розробка консолідованих пакетів за ПСБО, IFRS або US GAAP. Системний та фінансовий аналіз фінансової діяльності підприємств.

*Продовження табл. Е.1*

<p><b>NEWBIZNET, ЦЕНТР ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ</b>  Фактична адреса: 79008, м. Львів, пл. Галицька, 7  Телефони: (032) 2357974, (032) 2975036, (032) 2358689  Факс: (032) 2357937  Електронна пошта: consulting@newbiznet.com.ua ,  office@newbiznet.com.ua  Сайт: www.bsc.lviv.ua</p>	<p>Recruitment. Head Hunting. Executive Search. Outplacement. Професійне тестування. Дослідження ринку праці. Підтвердження рекомендацій. Розробка систем мотивації персоналу та програм розвитку персоналу. Розробка функціональних обов'язків спеціалістів. Підготовка та проведення атестації. Підготовка оглядів і консультування з питань заробітних плат і компенсацій.</p>
<p><b>А. Т. КОНСАЛТИНГ</b>  Фактична адреса: 79005, м. Львів, вул. Саксаганського, 14, к. 3  Телефони: (032) 2445767  Електронна пошта: info@consulting-ukr.com  Сайт: www.consulting-ukr.com</p>	<p>Повний спектр послуг у галузі національних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Аудиторські послуги. Податковий супровід. Послуги з обслуговування роботи з персоналом. Повний спектр юридичних послуг. Консалтинг.</p>
<p><b>АЛЬТЕРНАТИВА, ВСЕУКРАЇНСЬКЕ РЕКРУТИНГОВЕ АГЕНТСТВО</b>  Фактична адреса: 79041, м. Львів, вул. Кравченко, 8, оф. 406  Телефони: (032) 2953980, (067) 5688988  Електронна пошта: dlabcomua@regenta.com  Сайт: www.regenta.com</p>	<p>Рекрутинг. Аутсорсинг (лізинг) персоналу. Скрінінг ринку праці. Ассесмент. Консалтингові огляди. Бухгалтерське та юридичне обслуговування. Податкове планування.</p>
<p><b>БАРОККО, ЮРИДИЧНО-КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ, ТОВ</b>  Фактична адреса: 79057, м. Львів, вул. Антоновича, 1156 / 3  Телефони: (032) 2953352, (067) 6767116  Електронна пошта: ukbarokko@ukr.net  Сайт: www.barocco.lviv.ua</p>	<p>Юридичні послуги (реєстрація, ліцензування, представництво в судах та органах влади; абонентське обслуговування юридичних осіб, консультації). Консалтингові послуги (бізнес-план: складання, аналіз; бюджет, мінімізація податків; допомога при отриманні кредитів). Бухгалтерські послуги (супровід юридичних осіб, консультації, здача звітності). Послуги перекладу (усний та письмовий, легалізація документів, нотаріальне посвідчення, телефонні розмови, пошук інформації в Інтернеті, переклад сайтів).</p>
<p><b>ДЕРЖЗОВНІШІНФОРМ, ДП</b>  Фактична адреса: 03680, м. Київ, вул. П. Любченко, 15, 4 поверх  Телефони: +38 (044) 390-50-74  Електронна пошта: dzi@dzi.gov.ua  Сайт: http://dzi.gov.ua/ru</p>	<p>Консультування щодо ТЦО, норм законодавства з ТЦО, допомога у підготовці звітів з операцій, підготовка документації з ТЦО; захист ТЦО в ході аудиту та перевірок; підготовка звітів по контрольованих операціях; розробка комплексної політики ТЦО та моделі бізнесу; ведення судових спорів у сфері ТЦО, судовий захист платників податків в суперечках по ТЦО з урахуванням української та міжнародної практики; структурування нових операцій з виробництва та дистрибуції; структурування внутрішньогрупових фінансових угод; структурування ліцензійних та дистрибуторських угод на ринках, що розвиваються; експертна практика визначення рівня звичайної ціни в ТЦО об'єктів інтелектуальної власності; використання інформаційних систем для цілей ТЦО.</p>

<p><b>Д.О.К. ТРЕЙДІНГ КОНСАЛТИНГ, КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ, ПП</b>  Фактична адреса: 79035, м. Львів, вул. Кримська, 28, оф. 207  Телефони: (032) 2322943, (067) 8550444, (097) 5527777  Електронна пошта: dok.trading.consulting@gmail.com</p>	<p>Консультації з проведення зовнішньоекономічної діяльності. Послуги з логістики. Маркетингові послуги. Пошук клієнтів для вітчизняних виробників – експортерів. Юридичні послуги.</p>
<p><b>ДЖЕЙ І ЕЛ КОНСАЛТИНГ, ТОВ</b>  Фактична адреса: 79007, м. Львів, вул. Шолом-Алейхема, 11, пов. 3  Телефони: (032) 2970597, (032) 2970596  Факс: (032) 2970595  Електронна пошта: j-l@j-l.com.ua  Сайт: 0-l.com.ua</p>	<p>Заснування підприємства в Україні. Налагодження зв'язків та співпраці між підприємствами. Фінансові послуги. Робота з персоналом. Юридичні послуги. Дослідження ринку. Нерухомість – пошук та будівництво</p>
<p><b>ЕДВАЙС ГРУП, КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ, ТОВ</b>  Фактична адреса: 79015, м. Львів, вул. Героїв УПА, 72, оф. 11, корп. 1  Телефони: (032) 2472717, (050) 3716137  Електронна пошта: office@advice-group.com  Сайт: www.advice-group.com</p>	<p>Юридичні, бухгалтерські, консультаційні послуги. Аутсорсинг персоналу. Послуги у сфері оптимізації оподаткування та податкового планування. Управління проектами.</p>
<p><b>ЕКВІТАС, КОРПОРАЦІЯ ПРАВОВИЙ АЛЬЯНС</b>  Фактична адреса: 79017, м. Львів, вул. Водогінна, 2, оф. 506  Телефони: (032) 2423431  Факс: (032) 2423431  Електронна пошта: aequitas@aeco.com.ua  Сайт: www.aeco.com.ua</p>	<p>Повний спектр юридичних послуг. Правовий супровід створення та ведення бізнесу. Супровід та реалізація бізнес-проектів. Корпоративне право. Антимонопольне законодавство. Цінні папери. Договірні відносини. Іноземні інвестиції. Податкове законодавство. Інтелектуальна власність. Правова допомога з ведення цивільних, господарських, адміністративних справ, правовий аудит, консалтинг.</p>
<p><b>ЕНОМІ КОНСАЛТИНГ, ТОВ</b>  Фактична адреса: 79040, м. Львів, вул. Городоцька, 357  Телефони: (032) 2958261, (067) 7120353  Факс: (032) 2958261  Електронна пошта: consult@enomi.com.ua  Сайт: www.enomi.com.ua, www.enkos.com.ua</p>	<p>Організаційно-правовий консалтинг. Бізнес-консалтинг. Банківський консалтинг. Страховий консалтинг. Бухгалтерський консалтинг. Юридичний консалтинг. Повернення податку заробітчанами.</p>



<p><b>КОДЕКС, ЮРИДИЧНО-КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ</b>  Фактична адреса: 79000, м. Львів, вул. Листопадового Чину, 3  Телефони: (032) 2550016, (032) 2434777, (097) 9007095  Факс: (032) 2550016  Електронна пошта: kod_eks@i.ua  Сайт: www.kodeks.biz.ua</p>	<p>Реєстрація та ліквідація юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців. Отримання дозволів, ліцензій. Комплексний супровід перевірок контролюючих органів, оскарження їх рішень. Юридичний аудит (Due diligence). Абонентське юридичне обслуговування. Бухгалтерське обслуговування та послуги аудиторів.  Представництво у судових, правоохоронних та інших органах державної влади і управління. Допомога у виконанні рішень судів. Колекторські послуги. Медіація. Допомога у виборі та отриманні кредитів, страхових програм. Супровід операцій з нерухомістю, оформлення права власності. Юридичні консультації. Інші консалтингові послуги.</p>
<p><b>ЛЬВІВСЬКА КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА, СП ТОВ</b>  Фактична адреса: 79005, м. Львів, пл. Петрушевича, 3, оф. 311  Телефони: (032) 2971390, (032) 2971903  Факс: (032) 2971390  Електронна пошта: info@lvivconsult.com  Сайт: www.lvivconsult.com</p>	<p>Пошук і підбір персоналу, консалтингові послуги.</p>
<p><b>ЛЬВІВСЬКА РЕКЛАМНО-КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА, ПП</b>  Фактична адреса: 79017, м. Львів, вул. Крушельницьких, 25, к. 4  Телефони: (032) 2421878  Факс: (032) 2421878</p>	<p>Пошук і підбір персоналу. Консалтингові послуги. Рекламні послуги.</p>
<p><b>МЕНЕДЖМЕНТ КОНСАЛТИНГ ГРУП, ТОВ</b>  Фактична адреса: 79017, м. Львів, вул. Водогінна, 2 оф.407  Телефони: (032) 2424101, (032) 2430801, (050) 3176001  Факс: (032) 2424101  Електронна пошта: info@mcg-lv.com  Сайт: www.mcg-lv.com</p>	<p>Реєстрація фізичних осіб - підприємців, філій, ПП, ТОВ (в т.ч. з іноземними інвестиціями) «під ключ», внесення змін й доповнень до установчих документів. Реорганізація, ліквідація суб'єктів підприємницької діяльності. Юридичний супровід при одержанні ліцензій, дозволів. Представлення інтересів юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців у господарських та адміністративних судах усіх рівнів. Бухгалтерські послуги. Аудит.</p>
<p><b>ТЕНДЕР КОНСАЛТИНГ, ПП</b>  Фактична адреса: 79016, м. Львів, вул. Городоцька, 85, оф. 226  Телефони: (032) 2352332, (032) 2352333  Факс: (032) 2352332  Електронна пошта: tender.consulting@gmail.com  Сайт: www.tkfirm.com.ua</p>	<p>Юридичні послуги: представництво в судах; складання юридичних документів. Надання консультацій; допомога у здійсненні інвестиційної діяльності тощо.  Консалтингові послуги у сфері державних закупівель. Ріелтерські послуги.  Страхування.</p>
<p><b>ТЕРИТОРІЯ БІЗНЕСУ, ТОВ</b>  Фактична адреса: 79005, м. Львів  Телефони: (032) 2492545  Факс: (032) 2756719  Електронна пошта: info@business-territory.com  Сайт: www.business-territory.com</p>	<p>Консалтинг. Юридичні послуги. Інтелектуальна власність. Бізнес-планування. Інвестиції. Бухгалтерський облік. Персонал. Тренінги. Маркетинг. Інфопошук.</p>

<p><b>ЛЬВІВСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА</b>  Фактична адреса: 79011, м. Львів, Стрийський парк, 14  Телефони: (032) 276 46 11  Факс: (032) 276 46 11  Електронна пошта: <a href="mailto:lcci@cci.lviv.ua">lcci@cci.lviv.ua</a>  Сайт: <a href="http://www.lcci.com.ua">http://www.lcci.com.ua</a></p>	<p>Зовнішньоекономічна діяльність. Здійснення всіх видів перекладу. Експертиза відповідності перекладів оригіналу. Послуги з організації синхронного перекладу. Оформлення пакета документів для реєстрації товарних знаків. Виставкова діяльність. Товарні експертизи та сертифікація продукції. Штрихове кодування товарів. Візова підтримка. Учебно-консультаційний центр розвитку бізнесу та оцінки майна (Консалтингові послуги для компаній: підготовка комплексу установчих документів, реєстрація підприємства в державних органах. Підбір промислових площадок, земельних ділянок для будівництва; офісних приміщень згідно з вимогами замовника. Забезпечення перебування іноземців в Україні, їх супровід під час роботи. Незалежна оцінка активів, що вносяться до статутного фонду або передаються у користування, в тому числі нерухомість, земельні ділянки, обладнання, ноу-хау тощо. Підбір персоналу. Надання послуг з бухгалтерського обслуговування, підготовки та здачі податкової звітності. Інші консалтингові та юридичні послуги; проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів). Третейський суд (розгляд спорів між суб'єктами підприємницької діяльності по договірних та інших цивільно-правових відносинах). PR-супровід та рекламно-видавнича діяльність. Організація конкурсів «Інвестор року» та «Обличчя міста». Видавництво журналу «Зовнішньоекономічний кур'єр».</p>
<p><b>УКРПРОМЗОВНІШЕКСПЕРТИЗА, ДП</b>  Фактична адреса: вул. Артема, 60, 3-й поверх, офіси 310-319, м. Київ,  Телефони: (044) 484-64-83  Електронна пошта: <a href="mailto:expert@expert.kiev.ua">expert@expert.kiev.ua</a>  Сайт: <a href="http://www.expert.kiev.ua/ua/">http://www.expert.kiev.ua/ua/</a></p>	<p>Проектні та стратегічні дослідження, забезпечення інформацією, котра міститься в корпоративних базах даних, надання послуг з експортного консалтингу шляхом консультаційної підтримки діючим і потенційним експортерам щодо ідентифікації товару для експорту, аналізу потенційного ринку, розробки стратегії, допомоги в реалізації стратегічних рішень з розвитку ЗЕД.</p>

## Додаток Є

### ***ШАНОВНИЙ РЕСПОНДЕНТЕ!***

З метою оцінювання попиту, виявлення проблем на ринку послуг консалтингу та визначення потреб у консалтингових послугах з питань зовнішньоекономічної діяльності проводиться опитування керівників підприємств та організацій, які надають широкий спектр послуг консалтингу. Ваші відповіді допоможуть виявити основні проблеми, з якими стикаються підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яку професійну допомогу вони потребують і що сприятиме розвитку ринку послуг консалтингу з питань зовнішньоекономічної діяльності. Опитування є анонімним.

Будь ласка, заповніть усі пункти анкети! Це займе у Вас лише кілька хвилин.

### **АНКЕТА**

**УВАГА! Прохання при відповіді на всі запитання вибирати один найвагоміший, на вашу думку, варіант відповіді.**

- 1. З досвіду діяльності вашого підприємства оцініть, наскільки підприємства Львівської області, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (далі в анкеті - ЗЕД), потребують консалтингових послуг:**
  - 1.1. Дуже потребують.
  - 1.2. Потребують.
  - 1.3. Потребують іноді.
  - 1.4. Не потребують.
- 2. Які, на вашу думку, причини найбільше спонукають підприємства звертатися за консалтинговими послугами, особливо з питань зовнішньоекономічної діяльності?**

- 2.1. Заплутаність законодавства.
  - 2.2. Швидкі темпи економічних змін і зростання ділової активності.
  - 2.3. Завантаженість персоналу, задіяного в ЗЕД.
  - 2.4. Відсутність можливості пошуку необхідної інформації.
- 3. Оберіть найбільш істотну перешкоду, внаслідок якої підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, рідко звертаються за консалтинговими послугами у спеціалізовані організації:**
- 3.1. Необізнаність респондентів про структуру пропозиції на ринку консультаційних послуг з питань ЗЕД.
  - 3.2. Високі ціни на консультаційні послуги.
  - 3.3. Побоювання порушення консультантами конфіденційності.
  - 3.4. Наявність у власному штаті висококваліфікованих фахівців.
- 4. Які, на вашу думку, консалтингові послуги з питань зовнішньоекономічної діяльності найбільше потребують підприємства Львівської області?**
- 4.1. Комплекс митних послуг.
  - 4.2. Передконтрактна підготовка.
  - 4.3. Оформлення і юридична підтримка зовнішньоекономічних контрактів.
  - 4.4. Маркетингові дослідження зарубіжних ринків.
  - 4.5. Організація та управління ЗЕД підприємств.
  - 4.6. Стратегічне управління ЗЕД підприємств.
- 5. Оберіть найбільш істотне обмеження, що, на вашу думку, перешкоджає зростанню ринку консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності Львівської області:**
- 5.1. На ринку слабка обізнаність про те, що таке консалтинг.
  - 5.2. Є певна складність отримання об'єктивної інформації про репутацію фірм, які спеціалізуються на послугах консалтингу.
  - 5.3. Недовіра до консалтингу в цілому, яка обумовлена не завжди достатнім рівнем професіоналізму з боку консультантів.

- 5.4. Невисокий рівень інтеграції українських консультаційних компаній у міжнародні консультаційні структури та об'єднання.
- 5.5. Низька активність професійних об'єднань на консультаційному ринку.
- 6. Чи відчуває ваше підприємство гостру конкуренцію на ринку консалтингових послуг з питань зовнішньоекономічної діяльності?**
- 6.1. Так.
- 6.2. Ні.
- 7. Оцініть наявність трансакційних витрат доступу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до послуг консультування з боку державних структур. Трансакційні витрати:**
- 7.1. Істотні.
- 7.2. Помірні.
- 7.3. Незначні.
- 7.4. Відсутні.
- 8. Що з наведеного, на вашу думку, сприятиме розвитку та підвищенню ефективності консультування у сфері зовнішньоекономічної діяльності?**
- 8.1. Зниження вартості послуг.
- 8.2. Розширення асортименту та підвищення якості послуг.
- 8.3. Збільшення кількості недержавних консалтингових структур.
- 8.4. Підвищення конкуренції між консалтинговими підприємствами.
- 8.5. Розвиток консультаційної інфраструктури.
- 9. Яким є, на вашу думку, найбільш перспективний засіб розвитку вітчизняних підприємств консалтингу?**
- 9.1. Приєднання до глобальної спільноти консультантів та розвиток факторних конкурентних переваг.
- 9.2. Посилення взаємодії внутрішнього і зовнішнього консалтингу.
- 9.3. Створення сприятливого інвестиційного клімату в зовнішньоекономічній діяльності та у сфері консультування.
- 9.4. Покращення спеціалізованого інтелектуально-кадрового забезпечення

підприємств консалтингу.

**10. Оберіть найбільш перспективний, на ваш погляд, напрям посилення консалтингового забезпечення державної політики у сфері ЗЕД:**

10.1. Передача частини державних інформаційно-консультаційних послуг недержавним консультантам.

10.2. Зменшення залежності від іноземних консультантів та забезпечення більшої участі держави в консалтинговому забезпеченні ЗЕД.

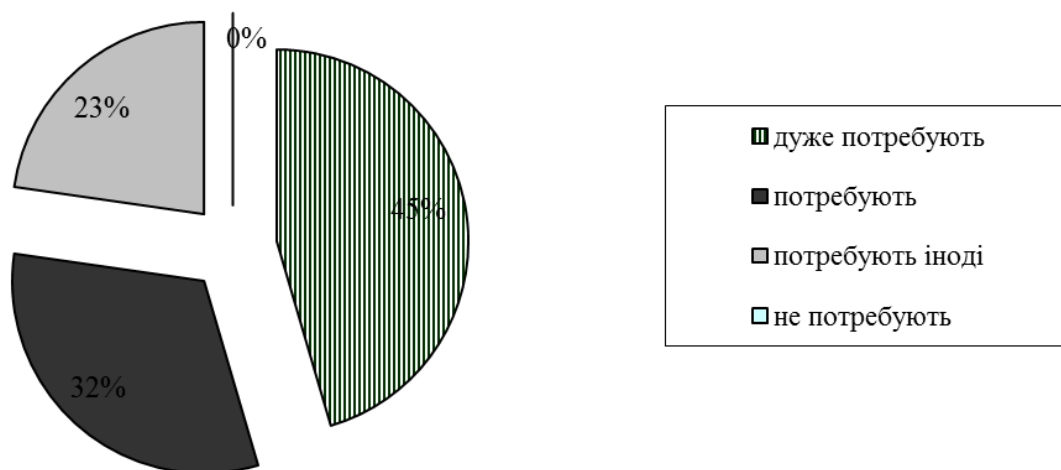
10.3. Підвищення прозорості ринку консалтингу.

10.4. Використання міжнародної технічної допомоги.

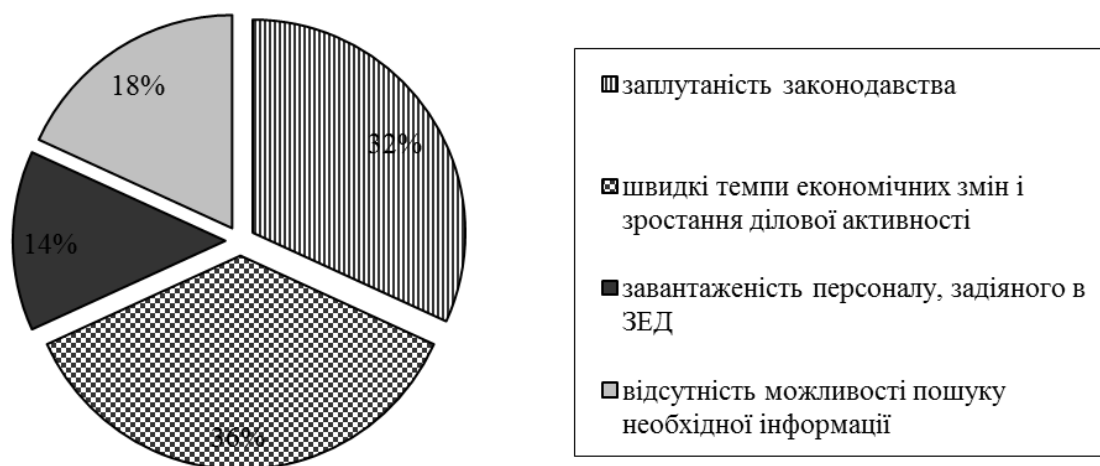
***ЩИРО ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!***

## Додаток Ж

### Графічне відображення результатів опитування



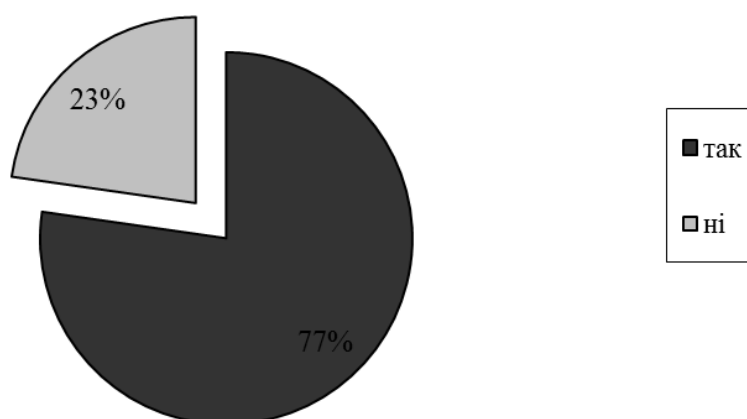
**Рис. Ж.1. Оцінювання потреби підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, у консалтингових послугах**



**Рис. Ж.2. Визначення причин, які найбільше спонукають підприємства звертатися за консалтинговими послугами, особливо з питань зовнішньоекономічної діяльності**

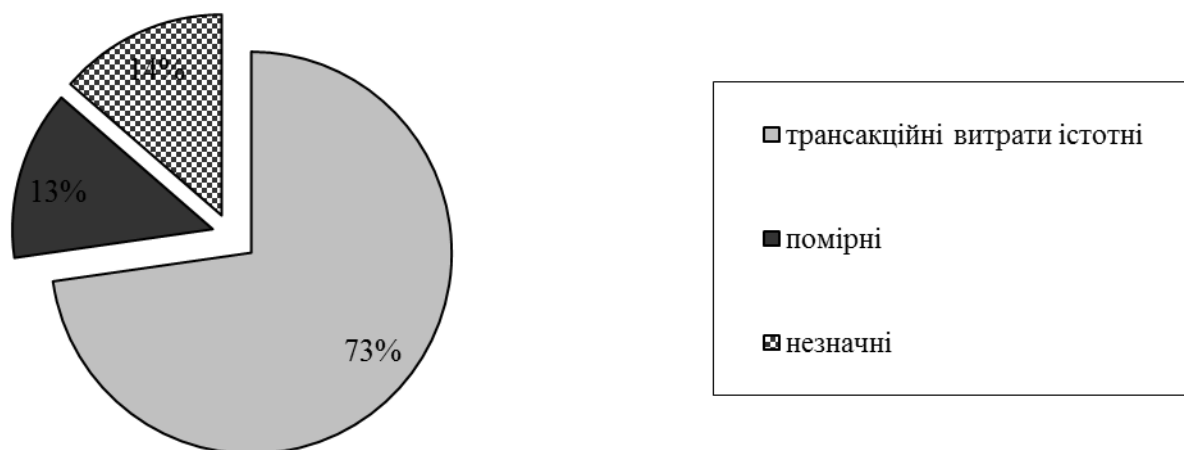


**Рис. Ж.3. Оцінювання перешкод, через які підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, рідко звертаються за консалтинговими послугами у спеціалізовані організації**



**Рис. Ж.4. Думка респондентів щодо існування конкуренції на ринку консалтингових послуг з питань зовнішньоекономічної діяльності**





**Рис. Ж.5. Оцінювання наявності трансакційних витрат доступу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до послуг консультування з боку державних структур**



**Рис. Ж.6. Визначення найперспективнішого напрямку посилення консалтингового забезпечення державної політики у сфері ЗЕД**

## Додаток 3

Таблиця 3. 1

## Матриця результатів опитування

Питання і відповіді	Кількість респондентів, ос.	Частка відповідей респондентів, %
<b>1. З досвіду діяльності вашого підприємства, оцініть на скільки підприємства Львівської області, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (далі в анкеті - ЗЕД), потребують консалтингових послуг:</b>	<b>22</b>	
Дуже потребують	10	45,45
Потребують	7	31,82
Потребують іноді	5	22,73
Не потребують	0	0,00
<b>2. Які, на вашу думку, причини найбільше спонукають підприємства звертатися за консалтинговими послугами, особливо з питань зовнішньоекономічної діяльності?</b>	<b>22</b>	
Заплутаність законодавства	7	31,82
Швидкі темпи економічних змін і зростання ділової активності	8	36,36
Завантаженість персоналу, задіяного в ЗЕД	3	13,64
Відсутність можливості пошуку необхідної інформації	4	18,18
<b>3. Оберіть найбільш істотну перешкоду, внаслідок якої підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, рідко звертаються за консалтинговими послугами у спеціалізовані організації</b>	<b>22</b>	
Необізнаність респондентів про структуру пропозиції на ринку консультаційних послуг з питань ЗЕД	11	50
Високі ціни на консультаційні послуги	3	13,64
Побоювання порушення консультантами конфіденційності	5	22,73
Наявність у власному штаті висококваліфікованих фахівців	3	13,64
<b>4. Які, на вашу думку, консалтингові послуги з питань зовнішньоекономічної діяльності найбільше потребують підприємства Львівської області?</b>	<b>22</b>	
Комплекс митних послуг	5	22,73
Передконтрактна підготовка	7	31,82
Оформлення і юридична підтримка зовнішньоекономічних контрактів	7	31,82
Маркетингові дослідження зарубіжних ринків	3	13,64
Організація і управління ЗЕД підприємств	0	0
Стратегічне управління ЗЕД підприємств	0	0

<b>5. Оберіть найбільш істотне обмеження, що, на вашу думку, перешкоджає зростанню ринку консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності Львівської області:</b>	<b>22</b>	
На ринку присутня слабка обізнаність про те, що таке консалтинг	3	13,64
Є певна складність отримання об'єктивної інформації про репутацію фірм, які спеціалізуються на послугах консалтингу	8	36,36
Недовіра до консалтингу в цілому, яка обумовлена не завжди достатнім рівнем професіоналізму з боку консультантів	4	18,18
Невисокий рівень інтеграції українських консультаційних компаній в міжнародні консультаційні структури та об'єднання	5	22,73
Низька активність професійних об'єднань на консультаційному ринку	2	9,09
<b>6. Чи відчуває ваше підприємство гостру конкуренцію на ринку консалтингових послуг з питань зовнішньоекономічної діяльності?</b>	<b>22</b>	
Так	17	77,27
Ні	5	22,73
<b>7. Оцініть наявність трансакційних витрат доступу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до послуг консультування з боку державних структур. Трансакційні витрати</b>	<b>22</b>	
Істотні	16	72,73
Помірні	3	13,64
Незначні	3	13,64
Відсутні		
<b>8. Що з наведеного, на вашу думку, сприятиме розвитку та підвищенню ефективності консультування у сфері зовнішньоекономічної діяльності?</b>	<b>22</b>	
Зниження вартості послуг	4	18,18
Розширення асортименту та підвищення якості послуг	7	31,82
Збільшення кількості недержавних консалтингових структур	4	18,18
Підвищення конкуренції між консалтинговими підприємствами	3	13,64
Розвиток консультаційної інфраструктури	4	18,18
<b>9. Яким є, на вашу думку, найбільш перспективний засіб розвитку вітчизняних підприємств консалтингу?</b>	<b>22</b>	
Приєднання до глобальної спільноти консультантів та розвиток факторних конкурентних переваг	4	18,18
Посилення взаємодії внутрішнього і зовнішнього консалтингу	7	31,82

Створення сприятливого інвестиційного клімату в зовнішньоекономічній діяльності та у сфері консультування	4	18,18
Покращення спеціалізованого інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств консалтингу	7	31,82
<b>10. Оберіть найбільш перспективний, на ваш погляд, напрям посилення консалтингового забезпечення державної політики у сфері ЗЕД</b>	<b>22</b>	
Передача частини державних інформаційно-консультаційних послуг недержавним консультантам	6	27,27
Зменшення залежності від іноземних консультантів та забезпечення більшої участі держави в консалтинговому забезпеченні ЗЕД	7	31,82
Підвищення прозорості ринку консалтингу	4	18,18
Використання міжнародної технічної допомоги	5	22,73

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про аудиторську діяльність: Закон України від 22 квітня 1993 р. зі змінами та доповненнями від 19 січня 2007 р. // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3125-12>.
2. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30 жовтня 1996 р. зі змінами та доповненнями від 16 грудня 2009 р. // База даних Верховної Ради України «Законодавство України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=448%2F96-%E2%F0>
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991 // Офіційний інтернет-ресурс Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.
4. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12 липня 2001 р. зі змінами та доповненнями від 05 жовтня 2004 р. // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=2658-14>.
5. Про торгово-промислові палати в Україні: Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=671%2F97-%E2%F0>.
6. Алексеева И. Ю. Возникновение идеологии информационного общества. И. Ю. Алексеева // Информационное общество. – 1999. – Вып. 1 (Интернет-ресурс конференции «Технологии информационного общества 98 – Розсип». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iis.ru/events/19981130/alexeeva.ru.html>).
7. Аналіз ринку консалтингових послуг за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lider-class.com.ua/analiz-rynku->

konsaltingovykh-poslug-za-kordonom/4.php

8. Барташук Т. П. Механізми інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах сучасної міжнародної конкуренції : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Т. П. Барташук. – К., 2003. – 17с.

9. Батенко Л. Управление проектами – высший пилотаж менеджмента / Л. Батенко // Менеджмент и менеджер . – 2004. – №3. – С. 35-39.

10. Башнянин Г. І. Грошово-кредитне регулювання в перехідних економіках: проблеми методів і економічної ефективності / Г. І. Башнянин, А. Г. Драбовський, О. В. Щедра, Г. Є. Шпаргало. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 160 с.

11. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Э. Бейч: / [Пер. с англ.]. – СПб : Питер, 2006. – 272 с.

12. Білецький В. С. Аналітичні центри в сучасному світі / В. С. Білецький // Науково-технічна інформація. – 2002. – № 2. – С. 60-63.

13. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні / П. Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3 (49). – С. 36-42.

14. Боднар І. Р. Міжнародна економіка : навчальний посібник / І. Р. Боднар. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2009. – 336 с.

15. Боднар І. Р. Торговельна інтеграція з ЄС: застосування прагматичного підходу для досягнення реалістичних цілей / І. Р. Боднар // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2006. – Вип. 20. – (Серія економічна).

16. Бойко Я. П. Діагностика стану міжнародної конкурентоспроможності середовища підприємства / Я. П. Бойко // Науковий вісник Чернівецького торгово-економічного інституту. Економічні науки. – 2009. – Вип. 3. – С. 108-112.

17. Бойчук Я. П. Оцінка методів обмеження економічного ризику у

зовнішній діяльності підприємства / Я. П. Бойчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4. – С. 200-202.

18. Борунов В. Б. Рамочные условия эффективности консалтингового бизнеса в АПК / В. Б. Борунов // Культура народов Причерноморья. – 2006. – №73. – С. 12-16.

19. Борунов В. Б. К вопросу о практике функционирования консалтинга в Турции / В. Б. Борунов, М. Г. Никитина // Культура народов Причерноморья. – 2008. – №56 (1). – С. 156-158.

20. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / Н. Ю. Брюховецька / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 1999. – 276 с.

21. Бураковський І. Теорія міжнародної торгівлі / І. Бураковський. – [2-ге вид.]. – К. : Основи, 2000. – 24 с.

22. Ваврищук В. В. Торговельна спеціалізація України: про що свідчать виявлені порівняльні переваги: наукові записки / В. В. Ваврищук. – Т. 56. – Економічні науки / Національний університет «Києво-Могилянська академія». – К. : Видавничий дім «КМ Академія», 2006. – С. 32-36.

23. Васильків М. В. Дослідження обсягів та ефективності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України / М. В. Васильків // Економічний простір : Збірник наукових праць. 2011. – №56/1. – С. 5-16.

24. Васильків М. В. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України / М. В. Васильків // Науковий вісник ВНУ ім. Лесі Українки. – 2012. – С. 135-139.

25. Васильків М. В. Основні напрями удосконалення інституціонального середовища консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності / М. В. Васильків // Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2011. – Вип.3(23). - С. 92-97.

26. Васильків М. В. Тактичні механізми та засоби розвитку

консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності транскордонного регіону / М. В. Васильків // Науковий журнал: Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №4(1). – С. 171-175.

27. Верба В. А. Інституціональні засади розвитку управлінського консультування / В.А. Верба // Управління розвитком. // Збірник наукових робіт ХНЕУ. – 2010. – № 17(93). – С. 81-84.

28. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : Вид-во КНЕУ, 2000. – 244 с.

29. Верба В. А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг / Верба В. А. // Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 683. – С. 49-54.

30. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності : навч. посібник / В. А. Верба. – К. : КНЕУ, 2007. – 244 с.

31. Воронкова А. Е. Особливості консультаційної підтримки підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / А. Е. Воронкова // Вісник економічної науки України. – 2008. – №1 (9). – С. 30-35.

32. Воронкова А. Е. Ринок консультаційних послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств / А. Е. Воронкова, Т. О. Рибаківа // Вісник Хмельницького національного університету.. – 2006. – №4. – Т. 1. – С. 92-96. – (серія «Економічні науки»)

33. Гаврилюк О. В. Ідентифікація аутсорсингу / О. В. Гаврилюк // Фінанси України. – 2006. – № 10. – С. 139-153.

34. Гальчинський А. С. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць. – Нац. ін-т стратег. досліджень, Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтеграції України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

35. Гарасим К. К. Оцінка євроінтеграційних напрямів залучення іноземного капіталу на підприємства регіону / К. К. Гарасим // Вісник Львівської комерційної академії. – 2007. – Вип. 20. – С. 205-212.



36. Геєць В. М. Стратегічні виклики України XXI століття : в 3-х т. / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко, Б. Є. Кваснюк. – Т. 1. – К. : Фенікс, 2007. – 126 с.
37. Гонтаржевська Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Л. І. Гонтаржевська. – К. : Інститут світової економіки і міжнародних відносин, 2006. – 19 с.
38. Гончарук Я. А. Досвід Австрійської Республіки у контексті формування стратегії й тактики міжнародної інтеграції / Я. А. Гончарук, А. І. Мокій, С. Р. Семів // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 3-13.
39. Гребельник П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / П. Гребельник, С. Романовський. – К. : 2003. – 294 с.
40. Гурняк І. Л. Торгово-промислові палати у системі зовнішньоекономічних зв'язків України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство та міжнародні економічні відносини» [Електронний ресурс] / І. Л. Гурняк; Укр. акад. зовніш. торгівлі. – К., 2004. – 24 с.
41. Дахно І. І. Міжнародна торгівля : навч. посібник / І. І. Дахно. – МФУП. – К., 2003. – 296 с.
42. Діяльність підприємств сфери послуг у грудні 2011 року. Експрес-випуск. 25.01.2012 р. № 17. – Офіційний інтернет-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
43. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – Київ, 2014. – С. 18-19.
44. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – Київ, 2015.– С. 13-14.
45. Діяльність підприємств сфери послуг за I квартал 2015 року. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – Київ, 2015.

– С. 9-10.

46. Діяльність підприємств сфери послуг за II квартал 2015 року. Статистичний бюлетень. - Державна служба статистики України, Київ – 2015. – 64 с. – С. 9-10.

47. Діяльність суб'єктів господарювання за 2009 р. Статистичний збірник / [За ред. І. М. Жук.] – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 448 с.

48. Дудин О. Анализ мирового рынка консалтинговых услуг / О. Дудин, А. Батюк // Маркетинговые исследования. – 2008. – № 4. – С. 15-18.

49. ЕБРР посчитал консультантов. Репортаж про исследование рынка консультационных услуг Украины Программой деловых коммуникаций Европейского банка реконструкции и развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.training.com.ua/live/news/ebrr\\_poschital\\_konsultantov](http://www.training.com.ua/live/news/ebrr_poschital_konsultantov).

50. Економіка України в умовах глобалізації : Монографія / за заг. ред. І.М. Школи, О.В. Бабінської. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2009. – 528 с.

51. Евстигнеева Г. А. Информационная поддержка науки / Г. А. Евстигнеева, А. И. Земсков // Научные и технические библиотеки [Текст] : ежемесячный сборник по вопросам теории и практики библиотечного дела / Федеральное агентство по науке и инновациям. – М. : Изд-во ГПНТБ, 2005. – С. 65-78.

52. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).

53. Європейський стандарт CEN16114 «Послуга з управлінського консультування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.imc-ukraine.com/images/doc/en\\_16114\\_cen\\_standard\\_rus.pdf](http://www.imc-ukraine.com/images/doc/en_16114_cen_standard_rus.pdf).

54. Єранкін О. О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобалізації / О. О. Єранкін // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 4(50). – С. 40-62.

55. Єфремов В. В. Економічна теорія : навч. посібник / В. В.

Єфремов / Ніжинський держ. ун-т ім. М. Гоголя. – Ніжин : Вид. НДУ ім. М. Гоголя, 2009. – 163 с.

56. Жаліло Б. А. Консалтингово-тренінгові послуги як складова адаптивної економічної освіти / Б. А. Жаліло, Я. А. Жаліло // Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 267-270.

57. Заблоцька Р. О. Система інституційного регулювання світової торгівлі послугами : монографія / Р. О. Заблоцька. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. – 368 с.

58. Звіт тренінг програми «Польсько-український тренінго-консалтинговий центр для МСП» Центру підтримки бізнесу-НюБізнет по тренінгу спільно з Польською Фундацією Осередків Сприяння Економічному Розвитку «ОІС Poland» в період з 2007-2008 р.

59. Звіт Центру Підтримки Бізнесу-НюБізнет по проведенню тренінг програм спільно з Центром менеджменту ОВЦ-Баєрн в період з 1995-2001 р.

60. Звоник А. А. Роль государства в становлении информационного общества / А. А. Звоник // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія, 2002. – № 564. – С. 95-100.

61. Звоник А. А. Роль информации в экономических процессах / А. А. Звоник // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія, 2001. – № 535. – С. 27-29.

62. Звоник А.А. Сложность измерения влияния информационных технологий на экономику / А. А. Звоник // Труды Международной научно-практической конференции «Украина научная – 2003». – Т. 16. Экономика предприятия. – Днепропетровск : Наука и образование, 2003. – С. 32-33.

63. Зименков Р. И. Инвестиционная деятельность международных американских ТНК как субъектов процесса глобализации / Р. И. Зименков, Е. М. Романова // РЭЖ. – 2004. – №2. – С. 44.

64. Злоказова Н. Е. Расширение ЕС: за и против с позиций его членов/ Н. Е. Злоказова // МЭиМО. – 2004. – №1. – С. 62-70.

65. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2005 році. Статистичний збірник. – Т. 1. – К. : Державний комітет статистики України, 2006. – 236 с.
66. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2006 році. Статистичний збірник. – Т. 1. – К. : Державний комітет статистики України, 2007. – 234 с.
67. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2007 році. Статистичний збірник. – Т. 1. – К. : Державний комітет статистики України, 2008. – 236 с.
68. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2008 році. Статистичний збірник. – Т. 1. – К. : Державний комітет статистики України, 2009. – 168 с.
69. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2009 році. Статистичний збірник. – Т. 1. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 166 с.
70. Зовнішня торгівля України послугами за 2010 рік. Експрес-випуск №27 від 15.02.2011 р. / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
71. Иноземцев В. Л. Парадоксы постиндустриальной экономики / В. Л. Иноземцев // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. - №3. – С. 3-11.
72. Іксарова Н. О. Зовнішня торгівля послугами у системі економічної безпеки держави : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством (за видами економічної діяльності)» / Н. О. Іксарова. – К. : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2010. – 21 с.
73. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності. Статистичний збірник / [за ред. Л. М. Овденко]. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 62 с.
74. Іртлач М. О. Інструменти маркетингу територій у вирішенні

проблем регіональної економіки / М. О. Іртлач // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 5 (51). – С. 42-48.

75. Капушта И. Лед тронулся / И. Капушта, Н. Черепухина // Рынок капитала. – 2000. – №21-22 (69-70). – С. 4-8.

76. Кашин В. К. Международный консалтинг : учебно-методический комплекс / В. К. Кашин. – М. : Издат. центр ЕАОИ, 2009. – 82 с.

77. Козаченко С. В. Консалтинг в сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Є. Новицький, О. С. Довгий. – К. : Арістей, 2006. – С. 196-200.

78. Комаров М. П. Инфраструктура регионов мира / М. П. Комаров. – СПб. : Нева, 2000. – 221 с.

79. Кондаурова І. О. Виробнича інфраструктура первинної структурної ланки економіки в умовах переходу до ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01 [Електронний ресурс] / І. О. Кондаурова. – Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2001. – 20 с.

80. Кононюк А. Е. Консалтинтология. Общая теория консалтинга / А. Е. Кононюк. – К. : Корнійчук, 2009. – 848 с.

81. Консалтинг в Україні // Журнал «Консалтинг в Україні». – 2008. – №6. – С. 18-21.

82. Кондаурова І. О. Виробнича інфраструктура первинної структурної ланки економіки в умовах переходу до ринку : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.01.01 [Електронний ресурс]; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2001. – 20 с. (75)

83. Рibaкова Т. О. Консалтингове супроводження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 [Електронний ресурс] / Т. О. Рibaкова; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2008. – 20 с.

84. Концепція розвитку Львівщини до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.loda.gov.ua](http://www.loda.gov.ua).

85. Кредитна інфраструктура АПК України: стан та перспективи

розвитку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 [Електронний ресурс]. – Ш. І. Ібатуллін; Ін-т аграрної економіки УААН. – К., 2001. – 20 с.

86. Кудирко О. В. Форми дослідницьких організацій: світовий досвід / О. В. Кудирко // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 5 (51). – С. 45-55.

87. Курбатова О. В. Развитие рынка консалтинговых услуг : учебник / О. В. Курбатова. – М. : Юнити-дана, 2005. – 80 с.

88. Кушерець Д. Економічне забезпечення захисту інтелектуально-го потенціалу України / Д. Кушерець // Збірник наукових праць. Вип. 39. – К.: ІСЕМВ НАН України, 2003. – С. 350-357.

89. Лирик І. В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2008: експертна оцінка та аналіз УАМ / І. В. Лирик // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 5(51). – С. 31-41.

90. Лихолат С. М., Федик М. В. Еволюція галузі консалтингових послуг / С. М.Лихолат, М. В. Федик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.11. – С. 95-100

91. Лихолат С. М., Федик М. В. Сучасні методи ефективної діагностики бізнесу в умовах забезпечення економічної безпеки / С. М.Лихолат, М. В. Федик // Науковий вісник ЛДУВС. – 2010. – Вип. 1. – С. 317-326.

92. Маліцький Б. А. Обґрунтування інноваційної моделі структурної перебудови економіки України / [Б. А. Маліцький, О. С. Попович, В. П. Соловйов та ін.]. – К. : Вид-во Центру досліджень НТП та історії науки НАН України, 2005. – 64 с.

93. Марченко О. С. Консалтинговая фирма и минимизация трансакционных издержек в условиях современной экономики / О.С. Марченко // Наукові праці ДонНТУ. –2004. – Вип.75. – С. 196-200. – (серія економічна).

94. Марченко О. С. Консалтингові ресурси та їх функціонування в інноваційних системах національної економіки : автореф. дис. на здобуття

наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.00.01 / О. С. Марченко; Харківський нац. ун-т імені В. Н. Каразіна. – Харків, 2008. – 14 с.

95. Маслак В. О. Ринкова інфраструктура та її вплив на економічне зростання виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 [Електронний ресурс] / В. О. Маслак; НАН України. Ін-т регіон. досліджень – Львів, 2002. – 17 с.

96. Матвеев Є. Е. Інформаційне забезпечення управління регіоном / Є. Е. Матвеев // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект : зб. наук. праць – Донецьк : ДонНУ, 2002. – С. 406-408.

97. Матвеев Є. Е. Огляд європейських нормативних актів у сфері інформатизації / Є. Е. Матвеев // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми європейської інтеграції і регіональної співпраці : зб. наук. праць. Вип. XXIX : у 2 т. / НАН України. Інститут регіональних досліджень; [Редкол.: відп. ред. М. І. Долішній]. – Львів; Луцьк : Вежа, 2001. – Т. 2. – С. 284-290.

98. Матвійчук-Соскіна Н. Тенденції та шляхи розвитку мобільного маркетингу як інновації / Н. Матвійчук-Соскіна // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 5 (51). – С. 37.

99. Машталір Я. П. Україна на шляху до європейської інтеграції: економічна безпека, переваги вибору : монографія / [В. М. Нижник, А. С. Філіпенко, С. М. Писаренко, Я. П. Машталір та ін.] ; за заг. ред. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 307 с.

100. Машталір Я. П. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Я. П. Машталір // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – №5. – С. 54-57.

101. Машталюк Л. К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за умов трансформації економіки України / Л. К. Машталюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –

2007. – Т. 2. – №5. – С. 187-191.

102. Мельник Ю. В. Міжнародний ринок послуг в контексті транснаціоналізації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Ю. В. Мельник. – К. : Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України. – 20 с.

103. Мильчакова Н. Развитие неокласической теории в исследованиях Кеннета Эрроу / Н. Мильчакова // Вопросы экономики. – 1995. – №5. – С.108-118.

104. Мишалова Т. О. (Зайчук Т. О.) Місце та роль консалтингу в побудові інфраструктури ринкової економіки України / Т. О. Мишалова (Т. О. Зайчук) // Проблеми реформування ринкової економіки : зб. наук. праць Вип. 5. – К. : КНЕУ, 2007. – С.119-125.

105. Міжнародна економічна діяльність України : Підручник. – К. : КНЕУ, 2003. – 655 с.

106. Могилевкин И. М. Транспорт. Мировая экономика. Глобальные тенденции за 100 лет / [под ред. И. С. Королева] / И. М. Могилевкин. – М. : Экономист, 2008. – 334 с.

107. Монастирський Т. Т. Європейський досвід інформаційної взаємодії державних служб / Т. Т. Монастирський // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Механізми реалізації регіональної політики : зб. наук. праць. Вип. 2 (XL) : в 2 ч. Ч. 1 / НАН України. Інститут регіональних досліджень; [редкол.: відп. ред. М. І. Долішній]. – Львів, 2003. – С. 242-249.

108. НАН України. Ін-т екон.-правих дослідж. – Донецьк, 2000. – 37 с.

109. Нечипорук М. Наймаємо радника: «Ринок менеджмент-консалтингу росте як на дріжджах» / М. Нечипорук // Галицькі контракти. – 2002. – №4 // Офіційний інтернет-ресурс газети «Галицькі контракти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kontrakty.com.ua](http://www.kontrakty.com.ua).



110. Никонова Т. В. Управленческий аудит: персонал / Т. В. Никонова, С. А. Сухарев [под ред. Ю. Г. Одегова]. – М. : Экзамен, 2002. – 224 с.

111. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України : [навч.-метод. посібник для самост. вивч. Дисципліни] / В. Є. Новицький, О. В. Мартинюк, Ю. М. Руденко. – К. : КНЕУ, 2003. – 260 с.

112. Нормативно-правове регулювання консалтингових послуг для малого підприємництва // Інформаційний ресурс Інформаційного агентства NovA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://konsultat.info/index.php?o=97&l=2>.

113. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М. : Фонд экономической книги «Начало», 1997. – С. 290.

114. ОАО «Информационно-аналитическая агенция «Статинформконсалтинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://statinform.com>.

115. Организационно-экономическая сущность информационно-консалтингового обеспечения агропромышленного комплекса [Электронный ресурс] / Г.В. Бойко // Культура народов Причерноморья. – 2007. – №99. – С. 18-21.

116. Основні напрями розвитку менеджменту в Україні : тези доповідей міжвуз. наук.-практ. конф., 22-23 червня 1994 р. / Львівський торгово-економічний ін-т Укоопспілки / [Ф. І. Хміль (наук. ред.)]. – Львів, 1994. – 192 с.

117. Офіційний інтернет-ресурс Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.feaco.org>.

118. Офіційний інтернет-ресурс журналу «Маркетинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msmarketing.org>.

119. Офіційний інтернет-ресурс Львівської торгово-промислової

палати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lcci.com.ua>.

120. Офіційний інтернет-ресурс Української асоціації менеджмент-консультантів Історія розвитку консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uamc.com.ua>.

121. Офіційний інтернет-ресурс Української маркетингової групи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umg.ua>.

122. Офіційний інтернет-ресурс GFA Consulting Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gfa-group.de>.

123. Плакса Ю. В. Функціонування та розвиток інформаційно-консультаційних формувань в аграрному секторі економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Ю. В. Плакса; Сімферополь: ПФ Національного аграрного університету «Кримський агротехнологічний університет», 2009. – 24 с.

124. Плесков М. С. Інформаційне забезпечення транскордонної ринкової взаємодії / М. С. Плесков // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України : зб. наук. праць: Вип. 5 (XLIII) : В 3 ч. Ч. 1 / ІРД НАН України; [редкол.: відп. ред. М. І. Долішній]. – Львів, 2003. – С. 212-218.

125. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

126. Показатели деятельности фирм «Большой четверки». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Большая\\_четвёрка\\_\(аудит\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_(аудит)).

127. Полонец В. М. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання / В. М. Полонец // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 4 (50). – С. 7.

128. Полунеев Ю. Конкурентоспроможність України / Ю. Полунеев //

Дзеркало тижня. – 2002. – № 32 (407).

129. Пономаренко Н. Ш. Удосконалення управління діяльністю інформаційних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. Ш. Пономаренко. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2005. – 19 с.

130. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; [пер. с англ., под. ред. и с предисловием В. Д. Щетина]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

131. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

132. Посадский А. П. Основы консалтинга : [пособие для преподавателей эконом. и бизнес-дисциплин] / А. П. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 1999. – 240 с.

133. Почерніна Н. В. Ринкова інфраструктура зовнішньоекономічних зв'язків України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / Н. В. Почерніна; Національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 1999. – 17 с.

134. Почерніна Н. В. Особливості формування ринкової інфраструктури зовнішньоекономічних зв'язків України / Н. В. Почерніна // Економічний часопис-XXI. – 1999. – № 6. – С. 18-24.

135. Представництво Європейської Комісії в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.europra.dovidka.com.ua](http://www.europra.dovidka.com.ua).

136. Про технологічні парки / Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dknii.gov.ua>.

137. Процик Р. Е. Інформаційне забезпечення прийняття рішення щодо реалізації завдань регіональної політики / Р. Е. Процик // Социально-экономические аспекты промышленной политики: теоретические аспекты

регионального розвитку и модели инновационного развития территорий. Современные проблемы социально-экономического развития регионов Украины: сб. науч. трудов: В 2 т. Т. 1 / Институт экономики промышленности: [ответ. ред. А. И. Амоша]. – Донецк, 2002. – С. 423-428.

138. Проць П. П. Теоретичні основи визначення ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства / П. П. Проць // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ, 2007. – Т. 2. – Вип. 223. – С. 407-412.

139. Регіони України – 2010. Статистичний збірник. Ч. 2. / [за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 806 с.

140. Рibaкова Т. О. Особливості становлення і розвитку управлінського консультування в Україні / Т. О. Рibaкова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2005. – Вип.13. – Ч. 1. – С. 169-173.

141. Рibaкова Т. О. Управлінське консультування в системі консультаційних послуг / Т. О. Рibaкова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2004. – Вип. 12. – С. 250-254.

142. Рibaкова Т. О. Дослідження життєвого циклу консультаційних послуг / Т. О. Рibaкова // Управління розвитком: зб. наук. праць Харківського національного економічного університету. – 2006. – Вип. 7. – С. 102-104.

143. Рibaкова Т. О. Специфіка консультаційної послуги як товару / Т. О. Рibaкова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2006. – Вип. 15. – С. 78-84.

144. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. – Офіційний інтернет-ресурс організації Менеджмент: методологія та практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.management.com.ua>.

145. Рогошевський І. Портрет галузі: бізнес-консалтинг / І. Рогошевський // Синергія. – 2004. – №3 (10). – С. 4-11.

146. Рожко Л. П. Конкурентні переваги як основний критерій виходу підприємства на зовнішній ринок / Л. П. Рожко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2006. – Т. 2. – Вип. 218. – С. 475-482.

147. Роль ТПП у розвитку ЗЕД України // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2009. – № 11-12. – С. 15-17.

148. Сагалович А. А. Глобализация: мифы и реальность / А. А. Сагалович // Економіка розвитку. – 2003. – № 4 (28). – С. 108-110.

149. Семак Р. Б. Проблеми визначення економічного ефекту від впровадження систем обміну діловою інформацією / Р. Б. Семак // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки : зб. наук. праць: Вип. 6 (XLIV) : В 4 ч. Ч. 3 / НАН України. Інститут регіональних досліджень; [редкол.: відп. ред. М. І. Долішній]. – Львів, 2003. – С. 37-44.

150. Семів С. Р. Фактори розвитку інфраструктури ЗЕД споживчої кооперації України / С. Р. Семів // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Споживча кооперація ХХІ ст.: уроки трансформаційних реформ і перспективи розвитку». – Полтава: РВВПУСКУ, 2008. – С. 80-83.

151. Серета Р. П. Теоретичні аспекти управління зовнішньою діяльністю підприємств / Р. П. Серета // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т. 3. – № 6. – С. 182-185.

152. Скакун О. Ф. Юридическая деонтология / О. Ф. Скакун. – Х. : Эспада, 2006. – 384 с.

153. Соболев В. М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа : автореф. дис. на соиск. степени д-ра экон. наук. – Х. : Изд-во ХГУ, 2009. – 38 с.

154. Статистичний щорічник України за 2009 рік / [за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 568 с.
155. Сухарський В. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2001. – 284 с.
156. Теория статистики : учебник / [под ред. Р. А. Шмойловой]. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 344 с.
157. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг: підручник / Л. В. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Видавництво ДУЕП, 2002. – 192 с.
158. Трофимова О. К. Классификация консалтинговых услуг в Украине / О. К. Трофимова. – Интернет-ресурс проекта «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-05.shtml>.
159. Трофімова О. К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості : дис. канд. екон. наук: 08.07.01 / О. К. Трофімова. – Х., 2002. – 222 с.
160. Трофімова О. К. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу / О. К. Трофімова // Дослідження ринку менеджмент-консалтингу в Україні в рамках проекту «Послуги підтримки МСП у пріоритетних регіонах». – К., 2006. – 34 с.
161. Трофимова О. К. Определение понятия управленческое консультирование / О. К. Трофимова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua>.
162. Туган-Барановский М. И. Политическая экономия / М. И. Туган-Барановский // К. : Наук. думка, 1994. – 263 с.
163. Уэбстер Ф. Теории информационного общества / Ф. Уэбстер; [пер. с англ. М. В. Арапова, Н. В. Малыхиной; под ред. Е. Л. Вартановой]. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 200 с.
164. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контрактация / О. И. Уильямсон. – СПб. :

Лениздат, 1996. – 702 с.

165. Український ринок ІТ-аутсорсингу перевищує 500 млн. дол. США на рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://watcher.com.ua>.

166. Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / А. О. Фатенок-Ткачук. – Львів : Національний ун-т «Львівська політехніка», 2009. – 29 с.

167. Федик М. В. Типологізація видів та об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності / М. В. Федик // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2011. – №52/2. – С. 42-52.

168. Федик М. В. Вдосконалення теоретичних основ консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності / М. В. Федик // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2011. – №10(135). – С.116-126.

169. Федик М. В. Інституціональне забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності на посттрансформаційному етапі розвитку економіки / М. В. Федик // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – Вип. 22. – С. 136-141.

170. Федорченко А. В. Маркетингові дослідження та прийняття управлінських рішень у складних економічних системах / А. В. Федорченко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 3. – С. 22-28.

171. Федорчук М. П. Таксономічний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємств регіону / М. П. Федорчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 131-136.

172. Фербер М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Фербер, М. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 117 с.

173. Філіпенко А. С. Бігравітаційний варіант міжнародної економічної

інтеграції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2006/5-6/20060501.html>.

174. Філіпенко А. С. Світова економіка : підручник / [А. С. Філіпенко, О. І. Рогач, О. І. Шнирков та ін.]. – К. : Либідь, 2000. – 582 с.

175. Філіпенко А. С. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / [А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін.]. – К. : Либідь, 2002. – 463 с.

176. Хахлюк А. Інфраструктурні галузі у світовому господарстві / А. Хахлюк [за ред. А. С.Філіпенка] // Світова економіка. – К.: Либідь, 2000. – С. 274-275.

177. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівля : навч. посібник / Т. М. Циганкова, Л. П. Петрашко, Т. В. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2001. – 488 с.

178. Чихарівський М. Е. Інформаційна інфраструктура ринків в умовах глобалізації / М. Е. Чихарівський // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Транскордонне співробітництво, ринкова інфраструктура та фінансово-інвестиційна діяльність : [зб. наук. паць.: Вип. 6 (XXXVII) / НАН України. Інститут регіональних досліджень; Редкол.: відп. ред. М. І. Долішній]. – Львів, 2002. – С. 395-408.

179. Чухрай Н. Маркетингові компетенції і проблеми підготовки фахівців з маркетингу / Н. Чухрай // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 2 (54). – С. 53-62.

180. Шаблій О. І. Математичні методи в економічній географії / О. І. Шаблій. – Львів : Вид-во при Львів. ун-ті видавн. об'єднання «Вища школа», 1984. – 344 с.

181. Шаститко А. Модели рационального экономического поведения человека / А. Шаститко // Вопросы экономики. – 1998. – №5. – С. 53-67.

182. Шевченко К. П. Проблеми оформлення зовнішньоекономічних операцій підприємства та шляхи їх вирішення / К. П. Шевченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т. 2. – № 4. – С. 148-152.



183. Шевчук В. О. Платіжний баланс і макроекономічна рівновага в трансформаційних економіках: досвід України: монографія / Шевчук В. О. – Львів : Каменяр, 2001. – 495 с.
184. Шевчук О. В. Інформаційне забезпечення господарської діяльності: сучасний стан в Україні / О. В. Шевчук // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект : [зб. наук. праць] – Донецьк : ДонНУ, 2004. – С. 860-863.
185. Шишков Ю. В. Международное разделение производственного процесса меняет облик мировой экономики / Шишков Ю. В. // МЭиМО. – 2004. – № 10. – С. 15-26.
186. Шлемкевич С. Е. Роль та завдання інформаційного забезпечення транскордонного співробітництва / С. Е. Шлемкевич // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект : зб. наук. праць – Донецьк : ДонНУ, 2003. – С. 622-624.
187. Яхно Т. П. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Т. П. Яхно, І. А. Лапшина. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
188. Balassa B. Comparative Advantage, Trade policy and Economic Development. – New York: Harvester Wheatsheaf, 1989. – P. 41-79.
189. Barzel Y. Measurement costs and the organization of markets//Journal of Law and Economics. – 1982. – Vol. 25. – № 1. – P. 27-28.
190. Clark T. Managing Consultants. Consultancy as the Management of Impressions. – Buckingham : Open University Press, 2008. – 724 p.
191. Coase R. The firm, the market and the law. – University of Chicago Press, 1988. – 217 p.
192. Fincham R. The consultant client relationship: critical perspectives on the management of organizational change // Journal of Management Studies. – 2005. – № 3(36). – P. 335-351.
193. International Telecommunication Union. Measuring the Information Society. 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.itu.int>.

194. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure // Journal of Financial Economics. – 1973. – Vol. 3. – №5.
195. Kubr M. How to select and use consultants: A client's guide. – Gen.: ILO, 1993. – 220 p.
196. Liesner H. H. The European common market and British industry // Economic Journal. – 1958. – № 68. – P. 302-306.
197. North D. C. Structure and change in economic history. – N.Y., 1981.
198. Rose T., Hinings C. R. Global clients demands driving change in global business advisory firms in Brock // The Consultant. – 2009. – № 3. – P. 33-46.
199. Stigler G. J. The economics of information // Journal of Political Economy. – 1961. – Vol. 69. – №2.
200. Survey of the European Management Consultants Market in 2007. FEACO PMP Research. – Brussels, 2008. – 255 p.
201. Wallis J. J., North D. C. Measuring the transitional sector in American economy, 1870-1970 // Studies in Income and Wealth. – University of Chicago Press, 1988. – P. 95-161.
202. World Economic Forum. The Global Information Technology Report 2009-2010. – P. XV [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weforum.org>.

