

РОЗВИТОК ГАЛУЗЕЙ

УДК 005.441

В. А. Верба, канд. екон. наук, докторант
кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

У статті представлено авторський погляд на стан і перспективи розвитку консалтингового ринку в Україні. Визначено тенденції його становлення, чинники, що впливають на динаміку і структурну конфігурацію вітчизняного ринку консалтингових послуг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Консалтинг, ринок консалтингових послуг, управлінське консультування, менеджмент-консалтинг, консалтингові послуги.

Серед ключових джерел конкурентних переваг підприємств, що діють у період становлення ери економіки знань, стає їх здатність до інноваційної діяльності, генерування нових знань та створення інтелектуальних активів. Процеси інтеграції України у світовий економічний простір зумовили необхідність формування та розвитку таких інфраструктурних інституцій, як управлінське консультування. Сьогодні консультування розглядається як невід'ємна інфраструктурна складова сучасного бізнесу, яка за останні десятиліття стала потужною сферою економіки багатьох країн. Визначальна роль консультування в сучасній економіці пов'язана передусім із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації та ефективному використанню їх матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Проте незважаючи на процеси глобалізації та економічної інтеграції, формування єдиного інформаційного простору, становлення управлінського консультування має національну специфіку. Вагомий вплив на розвиток управлінського консультування в певних регіонах і країнах здійснюють такі чинники, як рівень і темпи економічного зростання країни, структура її економіки та виробництва, особливості державного управління та регуляторної політики, а також специфіка національної та управлінської культури.

Історія становлення вітчизняного консалтингового ринку¹ підтверджує гіпотезу про взаємообумовленість і залежність темпів економічного зростання країни з рівнем і тенденціями розвитку національного ринку консультування. Отже, постає проблема виявлення детермінант формування та подальшого розвитку українського ринку консультування.

Найбільш ґрунтовні аналітичні роботи з аналізу консалтингового ринку належать фахівцям консалтингових центрів Kennedy Information [1] та The Vault Prestige Rankings [2], які спеціалізуються на виконанні дослідницьких проектів у різних сферах, у тому числі в області менеджмент-консалтингу. Значну увагу вивченню питань управлінського консультування, у тому числі динаміці ринку консалтингових послуг, приділяють професійні асоціації консультантів. Серед аналітичних звітів та оцінок, які оприлюднюють асоціації консалтингових компаній у контексті нашого дослідження, найцікавішою вважаємо інформацію

¹ Надалі поняття «ринку консультування», «консалтинговий ринок», «ринку консалтингових послуг» будемо вважати синонімами.

Асоціації фірм з управлінського консультування (Association of Management Consulting Firms), Європейської асоціації менеджмент-консультантів [3] (European Federation of Management Consultancies Associations), Української асоціації менеджмент-консультантів [4], а також експертні оцінки вітчизняних дослідників [5—7].

Незважаючи на достатньо великий масив інформації щодо загальносвітових тенденцій розвитку управлінського консультування, стану світового і регіональних ринків консультування та окремих його сегментів, залишаються дискусійними такі аспекти визначеної проблеми, як відсутність єдності у методологічних підходах щодо аналізу та оцінки меж, ємності, розміру і сегментації консалтингового ринку. Слід зазначити, що оприлюднені аналітичні результати досліджень вітчизняного консалтингового ринку, мають фрагментарний характер, і головне — не супроводжуються поясненням методологічних принципів його проведення. Це практично унеможлиблює ідентифікацію чинників, що обумовлюють якісні і кількісні зміни у консультуванні, не дозволяє виявити причино-наслідковий ланцюг взаємопов'язаних детермінант розвитку консалтингового ринку. На наш погляд, виявлення чинників розвитку, визначення сили їх впливу та регіональної специфіки дозволять окреслити та пояснити тенденції якісних змін в українському консалтингу.

Ураховуючи методологічну та практичну значущість виявлення принципів дослідження консалтингового ринку, окреслення кількісних і якісних параметрів вітчизняного консалтингового ринку, вважаємо за необхідне висвітлити результати аналітичної оцінки стану українського ринку консультування, описати детермінанти формування та розвитку, чинники його структурної конфігурації.

Неоднорідність підходів до оцінювання ринкових параметрів консалтингового ринку зумовлює необхідність чіткого формулювання авторської позиції щодо меж українського ринку консультування, принципів його кількісної ідентифікації та аналізу. Феномен управлінського консультування як *сфери економічної діяльності* проявляється через складність та багатогранність процесів, що відбуваються в її межах, що в свою чергу передбачає необхідність визначення методики оцінки її кількісних параметрів. Як сфера (або вид) економічної діяльності, консультування має значний внесок у створенні валового внутрішнього продукту країни. Враховуючи, що консультування здійснюється як внутрішніми, так і зовнішніми консультантами, механізм впливу кожної з наведених складових на економічні показники країни буде різний. Зокрема, оцінку доходу, який генерують зовнішні консультанти (консалтингові компанії або незалежні консультанти), досить легко визначити шляхом розрахунку їх валового доходу від основної діяльності. Значно складніше визначити вплив внутрішнього консультування на ВВП країни, оскільки продуктивність праці внутрішніх консультантів розпорошена у створеному компанією продукті. При визначенні кількісних параметрів ринку консультування необхідно також наголосити на ігноруванні альтернативної вартості ресурсів, які надає клієнтська організація під час консультування. Таким чином, сучасна методологія дослідження та оцінки розміру ринку консалтингових послуг обмежується урахуванням лише доходів, що генерують консалтингові компанії, не приймаючи до уваги вигоди, що створюють внутрішні консультанти корпорацій, та ігноруючи реальні витрати ресурсів, що залучаються під час співробітництва консалтингових компаній з клієнтськими організаціями.

Приймаючи за основу гіпотезу про обмеження ринку консалтингу тільки зовнішнім консультуванням, зауважимо, що у спеціальній літературі виділяються кілька підходів до оцінювання його кількісних параметрів. Одним з основних індикаторів фахівці визначають обсяг консалтингового ринку. Однак в оприлюднених вартісних оцінках обсягу як вітчизняного, так і світового ринку спостерігаються суттєві розбіжності, що пояснюється декількома причинами. Передусім, це неоднозначність трактування та методології визначення поняття «обсяг ринку». В публікаціях,

присвячених управлінському консультуванню, дефініції «обсяг (розмір) ринку» та «ємність ринку» часто використовують як тотожні, але вони мають принципові відмінності як за змістом, так і за методологією їх виміру. Ємність ринку — це потенційно максимальний обсяг продажів, що у певний проміжок часу може бути спожитий на ринку або вироблений (за умов обмеження виробничих ресурсів). Тому методологічно помилковою, на наш погляд, є спроба деяких дослідників оцінювати ємність консалтингового ринку через обсяг реальних продажів консалтингових компаній. На наше переконання, використання такого ринкового параметру як «ємність» для консалтингового ринку передбачає визначення потенційного обсягу консалтингової співпраці для розв'язання проблем підприємств та (або) посилення їх конкурентного статусу. Оцінювання ємності консалтингового ринку характеризується високим рівнем невизначеності внаслідок об'єктивної неможливості вартісної оцінки потреб потенційних клієнтів у консультуванні. Багатогранність функціонального наповнення і моделей взаємодії з консалтинговими компаніями, суб'єктивність оцінювання альтернативної вартості ресурсів обумовлюють значний розрив у результатах різних експертних оцінок потенційного обсягу попиту на консультування. Саме тому використання аналітичного методу визначення обсягу (розміру) ринку на основі оцінки кількості потенційних покупців та обсягу їх споживання на вітчизняному консалтинговому ринку є, на наш погляд, не доречним. Надалі пропонуємо для вартісної оцінки потенційного обсягу продажів консалтингових послуг протягом певного часового періоду використовувати поняття «ємність ринку», а під *обсягом (розміром)* консалтингового ринку будемо розуміти сукупний дохід від основної діяльності консалтингових компаній, незалежних консультантів. У подальшому для визначення кількісної характеристики ринку консалтингових послуг будемо використовувати поняття обсяг (розмір) ринку, а для його оцінювання застосовувати емпіричний метод, який дає можливість отримати реальні дані про продажі консалтингових компаній. Тому під *обсягом (розміром) консалтингового ринку (ринку консалтингових послуг)* надалі будемо розуміти виручку від реалізації консалтингових послуг компаній протягом заданого часового періоду у певному географічному просторі. У такому контексті, використовуючи емпіричні методи оцінки, всесвітньовідома дослідницька агенція Kennedy Information зафіксувала стійку динаміку зростання глобального консалтингового ринку: так у 2006 р. його розмір оцінювався у 280 млрд дол., а у 2007 р. — вже понад 300 млрд дол. [8]. Аналогічний метод оцінювання обсягу російського консалтингового ринку був використаний компанією РосБізнесКонсалтинг [9], за оцінками якої завдяки значним темпам зростання (30–40 % щороку) обсяг російського консалтингового ринку сягнув відмітки у 2000 млн дол.

Експертні оцінки кількісних параметрів ринку управлінського консультування в Україні були оприлюднені дослідниками Рейтингової агенції «Експерт-Рейтинг», які визначили його обсяг на рівні 170 млн дол. [10]. Підтвердити цей показник даними офіційної статистики практично неможливо внаслідок об'єктивних причин. Сформулюємо основні з них. По-перше, офіційна статистика в Україні не виокремлює консалтинг як вид економічної діяльності та включає відповідні показники діяльності консалтингових компаній у звітах про обсяги доходів і фінансові результати компаній, що займаються операціями з нерухомим майном, оренди, інжинірингу. По-друге, при оцінюванні обсягів валового доходу у сфері консалтингової діяльності є небезпека серйозної похибки врахування доходів підприємств, які за статутом відносяться до консалтингових, але реально функціонують у інших сферах економічної діяльності. Внаслідок відсутності обов'язкової сертифікації та ліцензування виокремити консалтингові послуги в діяльності окремих підприємств можливо лише за добровільною згодою останніх. Саме тому вважаємо, що добровільне декларування консалтинговими компаніями обсягу і структури виручки дозволить сформувати достовірну інформаційну базу для дослідження величини і структури ринку консалтингових послуг, визначення динаміки ринкових сегментів,

складання рейтингів цих компаній тощо. Сформувати такий рейтинг в Україні намагалися дослідники Рейтингової агенції «Експерт-Рейтинг». Але з 170 консалтингових компаній, які були запрошені до дослідницького проекту, в опитуванні прийняли участь тільки 18 компаній [10].

Для оцінки рівня розвитку консультування у державі використовують показники темпів зростання ринку, а також частки консалтингового сектору економіки у ВВП країни. За даними Європейської асоціації менеджмент-консультантів (European Federation of Management Consultancies Associations) частка європейського консалтингового бізнесу у валовому внутрішньому продукті Європи за останні десять років зросла з 0,24 % до 0,66 % [3]. Але даний показник суттєво відрізняється по країнам. Так найвищий рівень у ВВП країни займають консалтинговий сектор Великобританії (1,02 %), Німеччини (0,88 %), Іспанії (0,76 %). Для України експерти оцінюють частку консалтингового сектору на рівні 0,1 % ВВП країни.

Такий незначний (у порівнянні з розвиненими країнами Європи і світу) рівень розвитку консалтингового сектору в економіці України пояснюється передусім специфікою функціонування вітчизняних підприємств, які протягом значного періоду забезпечували власну прибутковість за рахунок використання адміністративного та інших неекономічних ресурсів. Сьогодні за умов економічної і фінансової кризи така модель організації бізнесу довела свою нездатність забезпечити навіть просте відтворення на підприємствах. Саме криза в нашому суспільстві, яка має (за оцінкою фахівців) цивілізаційний характер, має стати каталізатором структурних змін в економіці, що позначається у прискоренні інноваційних процесів, у тому числі шляхом активного залучення консультантів при створенні нематеріальних активів як джерела нових конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

Характеризуючи основні чинники формування та детермінанти розвитку консалтингового ринку, необхідно відзначити визначальний вплив таких з них, як: 1) зростання різноманітності та складності проблем, які менеджмент підприємств не може вирішити самостійно; 2) якісна трансформація принципів співпраці консультантів з клієнтськими організаціями у бік становлення стратегічного партнерства з консалтинговими компаніями; 3) розширення профілю клієнтів консалтингових компаній через активізацію попиту з боку середніх та невеликих підприємств; 4) можливість доступу до унікальних знань, досвіду та знанневих технологій, які набуваються менеджментом та персоналом підприємств під час співпраці з консультантами і пізніше утілюються у формі інтелектуальних активів; 5) підвищення вартості компанії за рахунок зростання нематеріальних активів, покращення її репутації внаслідок співпраці з консалтинговими компаніями.

Серед основних детермінант попиту на консультування в Україні виділимо потреби вітчизняних підприємств у підвищенні ефективності функціонування з метою посилення конкурентних переваг. Визначальні передумови розвитку вітчизняного консультування полягають в активізації процесів інтеграції українського бізнесу в світовий економічний простір, перш за все шляхом залучення зовнішнього інвестування, що в свою чергу зумовлює впровадження відповідних управлінських інновацій, зокрема інструментів і технологій сучасного менеджменту. За таких умов партнерство з консультантами дає можливість вітчизняним компаніям оптимізувати часові, фінансові та людські ресурси для забезпечення підвищення ефективності своєї діяльності.

Визначити профіль консалтингових послуг можливо, ґрунтуючись на результатах проведеного нами дослідження проблематики українських підприємств. Незважаючи на виявлену багатогранність проблемних сфер діяльності і розвитку підприємств та наукових підходів до їх ідентифікації [11], у теорії і практиці консультування традиційно проблематику підприємств ідентифікують за ознакою виникнення у функціональній сфері менеджменту.

Сегментація ринку консалтингових послуг за продуктовою ознакою має на меті дослідження структури попиту на консалтингові послуги різного функціонального

призначення. Функціональність, як базова ознака консалтингового продукту, дозволяє сформувавши для клієнтів формати співпраці, запропонувати методологію проведення змін для забезпечення визначених результатів. Відмітимо, що серед фахівців консалтингового ринку, дослідницьких агенцій та професійних асоціацій відсутній єдиний класифікатор консалтингових послуг. Це пояснюється передусім значною диференціацією моделей і напрямів консалтингової співпраці, особливостями умов функціонування клієнтських організацій. Традиційно за продуктовою сегментацією ринку консультування прийнято виділяти юридичний, фінансовий, маркетинговий, виробничий, податковий, ІТ-консалтинг, а також консультування з питань управління персоналом, оцінки, загального управління та адміністрування. Досить часто останній напрямок консультування називають управлінським консультуванням або менеджмент-консалтингом.

На наше переконання наведене групування досить умовне, оскільки межі окремих функціональних продуктів розмиті, досить часто реалізація консалтингових проєктів відбувається на стиках функціональних сфер, особливо у контексті управлінських інновацій у компанії. Ускладнення зовнішнього і внутрішнього середовища компанії унеможливує досягнення ефективності компанії виключно за рахунок інновацій тільки в певній функціональній сфері. Успішний досвід консалтингової співпраці свідчить, що найбільш ефективними консалтинговими проєктами стають ті, що базуються на принципі системної трансформації компанії з використанням кросфункціональних консалтингових продуктів.

Аналізуючи структурну конфігурацію консалтингового ринку за функціональними ознаками, маємо визнати досить низький рівень управлінської та бізнесової культури українських компаній, які переважно концентрують управлінські зусилля на пошуку шляхів оптимізації податкових платежів та правової підтримки своєї діяльності як способів підвищення ефективності функціонування. Про це свідчать наступні дані: 30 % вітчизняного консалтингового ринку пов'язано з наданням послуг з податкового і юридичного консалтингу [5].

Прагнення забезпечити прозорість, достовірність інформаційної підтримки прийняття рішень зумовило значний попит на послуги інформаційного консалтингу, які в структурі ринку консалтингових послуг в Україні складають 21 %. Разом з тим, з боку вітчизняних компаній простежується стійка тенденція зростання зацікавленості продуктами фінансового і стратегічного консультування, на які сьогодні приходиться відповідно 17 % та 13 % загального ринку консультування. Прагнення підвищити свою продуктивність сприяло залученню вітчизняними підприємствами і компаніями консультантів з питань управління персоналом та операційного менеджменту (відповідно 11 % і 8 % у структурі консалтингових послуг) [4].

З урахуванням кризових процесів, що розгортаються останнім часом у світовій економічній системі та в межах національної економіки, вважаємо за можливе визначити такі тенденції у подальшому розвитку консалтингового ринку України. Загострення конкурентної боротьби, втрата адміністративного ресурсу призведе до необхідності системної оптимізації діяльності вітчизняних компаній. Етап всеохоплюючого скорочення всіх витрат підприємства має змінитися етапом кардинальних змін, що включатимуть стратегічне позиціонування (або перепозиціонування) компанії, визначення принципів її функціонування та розвитку, проєктування її бізнес-моделі. Ці процеси мають стати поштовхом для розширення таких сегментів консалтингового ринку як консультування зі стратегії, а також зростання попиту на такі консалтингові продукти, як формування фінансової стратегії, стратегічне планування, інформаційної стратегії компанії.

Поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи здійснення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти в сфері розробки і впровадженні інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Можна очікувати збереження темпів

зростання даного сегменту вітчизняного консалтингового ринку, який сьогодні характеризується 30 % щорічного росту.

Посилення ролі людського фактору у забезпеченні конкурентних переваг підприємств, ставлення до персоналу як до визначального чинника інтелектуального потенціалу компанії, що формує її ключові компетенції, має сприяти подальшому зростанню попиту на консалтингові послуги з управління персоналом. Спектр питань, які мають вирішувати компанії у цьому аспекті свого розвитку, виходять за межі традиційного розуміння ефективної взаємодії і мотивації персоналу та передбачають комплексні рішення у сфері формування сильної корпоративної культури, управління знаннями компанії, створення і підтримки принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Динаміка продуктових, географічних та галузевих сегментів українського консалтингового ринку віддзеркалює економічний розвиток регіонів, певних секторів вітчизняної економіки (табл. 1).

Таблиця 1

**ПРОДУКТОВА КОНЦЕНТРАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ**

Галузева приналежність компанії	Типи консалтингових продуктів				
	Стратегічний консалтинг	Фінансовий консалтинг	Операційний менеджмент	ІТ-консалтинг	Управління персоналом
Енергетика	+	++	+	+++	+
Металургія	++	+++	+	+++	++
Телекомунікація	++	++	+++	+++	+++
Харчова промисловість	++	+++	+++	++	++
Будівництво	+	++	++	+++	++
Фінансовий сектор	++	++	++	+++	++
Торгівля	++	++	+	++	++
Нафтогазовий сектор	+	++	+	+++	++
Машинобудування	+	+	+	+	+

Умовні позначення: «+» — невелика кількість наданих консалтингових послуг даного напрямку; «++» — середня кількість наданих послуг даного напрямку; «+++» — значна кількість наданих послуг даного напрямку.

Не секрет, що останніми роками в Україні зростаючими темпами розвивалися металургійна, телекомунікаційна, харчова галузі, торгівля та будівництво, що зумовило пошук додаткових інвестиційних джерел і, як наслідок, необхідність підвищення ефективності управління компаніями. Протягом 2004–2008 рр. підприємства цих галузей були активними споживачами консалтингових послуг у сферах стратегічного, фінансового, інформаційного консалтингу. Збереження попиту на послуги операційного та кадрового консалтингу можна очікувати з боку підприємств телекомунікаційної та торговельної сфер діяльності, агропромислового комплексу і харчової промисловості.

Новий поштовх мають отримати кросфункціональні сфери управлінського консультування. Різноманіття послуг з бізнес-консультування (за функціональним призначенням та рівнем і масштабом пропонованих організаційних змін) має створювати відносно нові напрями співпраці консультантів з вітчизняними компаніями. До консалтингових продуктів даного напрямку належать консультаційне супроводження проектів злиття і поглинання компаній, розробки і провадження систем фінансового та процесного управління, ризик-менеджменту, впровадження системи управління вартістю, впровадження корпоративного управління тощо.

Характеризуючи модель консалтингового ринку та принципи поведінки його основних учасників, зазначимо, що глобальний ринок консультування може бути віднесений до м'якої олігополії, яка визначається домінуванням невеликої кількості компаній на консалтинговому ринку при активній присутності значної кількості невеликих фірм. Зокрема, за даними маркетингової агенції *Researchwikis* у світі п'ятдесят компаній контролюють 30 % консалтингового ринку, а на ринку аудиторських послуг цей показник зростає до 47 % [12]. Залежно від ступеня унікальності консалтингового продукту, пропозиція на консалтинговому ринку представлена стандартизованими або диференційовано-індивідуальними послугами, що обумовлює високий рівень конкуренції та принципи цінової та нецінової дискримінації. На відміну від глобального консалтингового ринку, більшість регіональних ринків функціонують за умов монополістичної конкуренції, де залежність та взаємообумовленість дій гравців при формуванні товарної та цінової політики не є домінуючими при визначенні ринкової поведінки.

Слід зазначити, що конкуренція в галузі є неоднорідною як у регіональних, так і продуктових сегментах. Український ринок консультування демонструє значну концентрацію як за кількістю учасників, що пропонують консалтингові послуги, так і за географічною ознакою. За оцінкою експертів «велика четвірка» аудиторських компаній в Україні має понад 60 % обсягу продажів аудиторських та консалтингових послуг. Понад половини доходів, які генерують вітчизняні консалтингові компанії, отримуються від реалізації послуг з управлінського консультування та ІТ-консалтингу.

Підводячи підсумки аналітичної оцінки стану українського ринку консультування, вважаємо за необхідне зробити такі висновки.

По-перше, вітчизняний ринок консультування перебуває на стадії формування. У порівнянні з розвинутими країнами роль управлінського консультування як інфраструктурного інституту економіки України залишається другорядною, його частка у ВВП країни мізерна. Разом з тим, активному становленню вітчизняного консультування сприяють процеси інтеграції українського бізнесу в світовий економічний простір, необхідність впровадження у діяльність вітчизняних підприємств сучасних управлінських інновацій. Партнерство з консультантами надає можливості вітчизняним компаніям оптимізувати часові, фінансові та людські ресурси для забезпечення підвищення ефективності своєї діяльності.

По-друге, виявлено, що визначальними чинниками структурної конфігурації українського консалтингового ринку слід вважати: 1) різноманіття консалтингових продуктів, яке обумовлено багатогранністю проблемних сфер діяльності і розвитку вітчизняних підприємств; 2) кількість консалтингових компаній, які надають ці послуги; 3) масштаб, географічне розташування та приналежність підприємств-клієнтів до певної сфери діяльності або галузі економіки; 4) масштаб і спеціалізацію консалтингових компаній. Аналіз продуктової сегментації українського ринку консалтингових послуг свідчить про значну частку податкового, юридичного та інформаційного консалтингу, зростання зацікавленості з боку вітчизняних підприємств продуктами фінансового і стратегічного консультування. Серед найбільш активних споживачів консалтингових послуг є підприємства швидкозростаючих галузей (металургійної, будівельної, телекомунікаційної галузі, харчової промисловості, торгівлі). Найбільшими за обсягами продажів консалтингових послуг в Україні залишаються аудиторські компанії «великої четвірки».

По-третє, встановлено, що основними детермінантами формування і розвитку вітчизняного консалтингового ринку є: зростання різноманітності та складності проблем, які менеджмент українських підприємств не може вирішити самостійно; прагнення до стратегічного співробітництва підприємств з консалтинговими компаніями; активізація попиту на консалтингові послуги з боку середніх та невеликих підприємств; можливість доступу до унікальних знань, досвіду та знанневих техно-

логії, які набуваються менеджментом та персоналом підприємств під час співпраці з консультантами та ін.

Серед перспективних напрямів консалтингової співпраці у майбутньому мають стати кросфункціональні сфери управлінського консультування: впровадження корпоративного управління, розробка і впровадження систем фінансового та процесного управління, ризик-менеджменту, впровадження системи управління вартістю компанії, консультаційне супроводження проектів злиття і поглинання компаній тощо.

Література

1. Kennedy Information's «Consulting Service Line Series»// Адреса документу в Інтернет — <http://www.consultingcentral.com/research>
2. Vault Guide to the Top 50 Consulting Firms. — The Vault Prestige Rankings // Адреса документу в Інтернет — http://www.vault.com/nr/consulting_rankings/consulting_rankings.jsp?consulting2009=1&ch_id=252
3. The European MC market. Feaco conference 2007, Warsaw// Адреса документу в Інтернет — http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor_project/1_The%20European%20MC%20Market%20-%20A_Beuve-Mery.PDF
4. Исследование услуг менеджмент консалтинга в Украине // Адреса документу в Інтернет — http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3
5. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу // Ukraine SME Support in Priority Regions. — К., 2006.
6. Кремень В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні // Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. — 2008. — № 19. — С. 108—116.
7. Тучик Т. Консалтинг по-українски // Финансовый директор. — 2008. — № 3.
8. Kennedy Information's «Consulting Service Line Series» // Адреса документу в Інтернет: <http://www.consultingcentral.com/research/service-line?C=7TNEIvYZI9yVZGN3&G=sdNKvCyY8RhTMkLR>
9. Обзор рынка консалтинговых услуг. — Рыночные обзоры консалтинговой компании РосБизнесКонсалтинг // Адреса документу в Інтернет — <http://www.rbc.ru/reviews/consulting/chapter01.shtml>
10. Духненко В., Дуброва О. Неклассический консалтинг // Эксперт Украина. — 2006. — № 28 (78).
11. Верба В. Ідентифікація і систематизація проблем розвитку підприємств як передумова формування попиту на консалтингові послуги. //Управління розвитком: Збірник наукових статей. — №19. — Харків: ХНЕУ, 2008. — С. 11—13.
12. Marketing research on the Management Consulting industry// Адреса документу в Інтернет — http://www.researchwikis.com/Management_Consulting_Market_Research

Стаття надійшла до редакції 25.11.2008 р.

УДК 331.101.3: 622.333

О. І. Амоша, академік НАН України,
Інститут економіки промисловості НАН України,
О. П. Пономаренко, аспірант,
Національний гірничий університет

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті розглянуто необхідність розробки стратегії ефективності мотивації праці у вугільній галузі. Обґрунтовано створення такої системи на шахті починаючи з видобувних дільниць. Приведені структуризація і результати рейтингу потреб начальників і робітників дільниць.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація праці, стратегія розвитку галузі, структуризація потреб, анкетування, рейтинг потреб.