

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток GR-консалтингу в Україні»

Студентки 2 курсу 8 м групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»,
спеціалізації
«Публічне управління та
адміністрування»

Шепелевої
Марини
Іванівни

Науковий керівник :
кандидат економічних наук,
доцент

Сонько
Юлія Анатоліївна

Гарант освітньої програми:
доктор наук з державного
управління,
професор

Орлова
Наталія Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ GR-КОНСАЛТИНГУ...	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ GR- КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ	12
2.1. Роль та значення GR-консалтингу в системі публічно-приватного партнерства	12
2.2 Аналіз особливостей GR- консалтингу в Україні.....	17
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ GR- КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ	23
3.1. Проблема підвищення якості послуг в сфері державного консультування	23
3.2. Розробка консультаційних пропозицій GR- консалтингу (на прикладі Державної фіскальної служби України)	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

В умовах євроінтеграції України, особливо гостро постає проблема якісного удосконалення взаємодії органів влади та приватного сектору, підвищення ефективності державного сектору загалом. Одним з найбільш дієвих інструментів модернізації існуючої системи державного управління є застосування GR-консалтингу як інструменту вирішення управлінських проблем. В цьому контексті актуальним є розвиток теоретичних засад вивчення консалтингової діяльності, сутності GR-консалтингу та консалтингової послуги, пошук шляхів оптимізації ділової активності суб'єктів господарювання, що й обумовило вибір теми дослідження та його мету.

Метою дослідження є аналіз та узагальнення теоретичних підходів визначення сутності GR-консалтингу або державного консалтингу, а також практичних рекомендацій щодо його ефективного застосування.

Зазначена мета вимагає вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні засади вивчення GR-консалтингу;
- дослідити роль та значення GR-консалтингу в системі публічно-приватного партнерства;
- проаналізувати особливості GR-консалтингу в Україні;
- проаналізувати проблеми підвищення якості послуг в сфері державного консультування;
- надати пропозиції щодо розробки та реалізації консультаційних пропозицій в GR-консалтингу (на прикладі Державної фіскальної служби України).

Об'єктом дослідження виступає GR-консалтинг в Україні.

Предметом дослідження є процес формування системи GR-консалтингу в сучасних умовах.

В сучасних умовах перед національною економікою стоїть проблема європеїзації суспільства і держави, системного оновлення цінностей,

впровадження європейських норм та стандартів державного управління та місцевого самоврядування, пошук шляхів порозуміння зі суспільством. Об'єктивно, що в подібній ситуації виникає потреба в професійній допомозі, яка дозволить дійти згоди та вирішити найболючіші питання публічно-приватного партнерства. Вищенаведене актуалізує необхідність проведення досліджень, спрямованих на вивчення сутності консалтингової діяльності та державного консалтингу, зокрема.

Консультування як важливу сферу економічного життя досліджували такі вчені як: Е. Бейч, П. Блок, В. Давиденко, М. Коуп, А. Краснейчук, О. Марченко [3,4,21,22,24] та ін.. Проблеми модернізації публічного управління та впровадження державного консалтингу розглядали в своїх працях В. Афтандіянц, В. Бабіченко, М.Барзилай, Ю. Сурмін, В.Шарий [41,1,31,36] та ін.

З метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукової абстракції – для розкриття змісту державного консалтингу (розділ 1), вивчення проблем публічно-приватного партнерства (п. 2.1); аналізу та синтезу, кількісного та якісного аналізу – для формування консультаційних пропозицій (п.2.2) тощо.

Інформаційною базою дослідження стали: Закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, оперативна інформація міністерств та відомств, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси інформаційної мережі Internet.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 45 сторінок, в т.ч. 3 таблиці, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменування, викладене на 7 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладені на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ GR-КОНСАЛТИНГУ

Особливої актуальності останнім часом набуває державний консалтинг. Якщо світова практика знайома з поняттям державного консалтингу вже не одне десятиліття, то в Україні цей напрям тільки починає розвиватись, але, тим не менш, вже є дуже актуальним в контексті євроінтеграційних тенденцій та модернізації існуючої системи державного управління. Роль державного консалтингу особливо яскраво проявляється в контексті стратегічної направленості сучасного публічного управління.

У державі, як у бізнесі, найвищою перевагою є застосування стратегічного підходу для прийняття рішень. Стратегічне планування передбачає наявність професійної компетенції, що включає:

- прийняття якісних довгострокових рішень;
- вміння створювати і поширювати знання;
- здатність ефективно виконувати рішення;
- вміння бути об'єктивним посередником у випадку зіткнення конкуруючих інтересів.

Стратегічна система управління проста та універсальна, але проблема полягає в тому, що налагодити ефективну роботу державної системи набагато складніше, ніж роботу бізнес-структури. Стратегії розвитку галузі, міста, області, які розробляються в сучасних умовах досить часто не відповідають дійсності і є формальними документами – звітами про виконану роботу.

Стратегічний підхід передбачає постійний моніторинг ситуації. А одержані результати моніторингу за європейського підходу використовуються для поліпшення результатів діяльності громадських організацій через механізм аудиту та розгляду в умовах абсолютної інформаційної прозорості. Інформація про ефективність діяльності громадських організацій є своєрідним індикатором для споживачів. Показники якості обслуговування клієнтів: громадські

організації повинні розглядати людей як клієнтів і забезпечують впровадження послуг, що мають три базові риси послуги: аспекти: своєчасність, доступність та якість. Одним з найбільш важливих результатів діяльності державних організацій є розподіл ресурсів: інформація щодо результативності буде важливою для розподілу ресурсів. Державні послуги, що надаються урядами, є не просто певними товарами або відповідями на неефективність ринку.

Натомість вони можуть підвищити суспільну цінність і створити капітал суспільства, що є прерогативою виключно публічних організацій.

З іншого боку, в умовах глобалізації, державні організації по всьому світу будуть стикатися з викликами нового століття: складного управління як внутрішнього, так і впливу зовнішнього середовища. Це не тільки підвищує складність державного управління, але й збільшують його значимість та відповідальність. Громадські організації, у межах публічного управління, повинні забезпечити надання якісних послуг. Вищенаведене актуалізує необхідність застосування державного консалтингу як інструменту надання допомоги вирішенні проблем публічного управління, а також засобу налагодження ефективної комунікації публічного та приватного секторів.

Державний консалтинг можна розглядати з різних сторін. З одного боку, державний консалтинг – це процес надання послуг організаціям, з іншого боку, державний консалтинг – це комплекс знань, який пов'язаний з науковим пошуком, проведенням досліджень, водночас, державний консалтинг – це як вид діяльності, основним завданням якого є аналіз, обґрунтування перспектив розвитку організації в контексті взаємодії з органами публічної влади.

Державний консалтинг або відносини з владними структурами — це вибудовування та налагодження взаємовідносин з органами державної влади. Державний консалтинг передбачає наявність широкого спектру професійних компетенцій, навиків аналітичної, організаційної та креативної роботи, а також гарного орієнтування в суспільно-політичних та соціально-

економічних процесах, відповідної обізнаності в галузях права, економіки, державного управління, психології та конфліктології.

Консультанти пропонують свої знання в певній галузі чи галузі промисловості урядовим відомствам, агентствам та іншим пов'язаним особам. Більшість консультантів в сфері державного консалтингу мають спеціальні знання та досвід його застосування в конкретній сфері. Наприклад, консультанти з управління інформацією можуть консультувати з приводу кібербезпеки, або консультанти з безпеки на робочому місці можуть консультувати з питань безпеки та гігієни праці щодо заходів безпеки. Бюджетні аналітики консультуються з федеральними, державними та місцевими органами влади для визначення пріоритетів витрат і розподілу ресурсів. Після вибору завдання, консультанти починають розуміти проблему. Це може включати аналіз даних та оцінку ситуації. Після завершення процесу дослідження консультації зосереджуються на потенційних рішеннях, беручи до уваги природу, місію та відносини організацій. Консультанти обов'язково представляють рішення, яке може включати в себе спосіб реалізації.

Консультанти збирають, вивчають та оцінюють інформацію, надають консультації щодо додаткових ресурсів. Крім того, консультанти можуть представити аналіз витрат та вигод на нові та існуючі програми, а також зробити альтернативні рекомендації.

Послуги в галузі державного консалтингу розглядаються як засіб підвищення ефективності в державному управлінні. Поряд із терміном “державні послуги” застосовуються терміни “публічні послуги” та “соціальні послуги”. Їх не можна аналогізувати, оскільки вони мають сутнісно відмінний зміст, проте, як зазначають західні дослідники, їх не можна протиставляти, оскільки одна й та ж послуга може бути державною, публічною та соціальною [44, с. 485]. У науковій літературі наводяться такі ознаки публічних послуг [1, с. 255]: 1) забезпечення діяльності загальнозначущої спрямованості; 2) необмежене коло суб'єктів, які ними

користуються; 3) здійснюються органом державної влади, місцевого самоврядування або іншим суб'єктом; 4) ґрунтуються як на публічній, так і на приватній власності. Перші дві ознаки притаманні не лише для публічних, а й для державних послуг, а дві інші є ширшими, що дає підстави розглядати державні та публічні послуги як частину та ціле. Четверта ознака не є самостійною, а саме похідною від третьої ознаки, оскільки надання публічних послуг може ґрунтуватися на будь-якій формі власності [36].

Таким чином, незалежно від того, який суб'єкт у кожному конкретному випадку надає послугу, публічна влада зобов'язана забезпечити відповідне виконання. Публічна влада має верховенство з вирішення питань суспільного значення. Завдання державного консалтингу спростити процедуру надання послуги та зробити її доступною до споживача.

Ще одним вагомим викликом для сучасного державного консалтингу є модернізація державного управління у відповідності з запитаннями громадян та досягненнями світової, насамперед європейської цивілізації. Без цього, на думку, Ю. Сурміна [31], неможливо подолання системної кризи суспільства та забезпечення надійного майбутнього країни та її громадян. Зміст модернізації державного управління обумовлений комплексом факторів суспільного розвитку, характеристики яких наведено в таблиці.

Таблиця 1.1

Фактори, що визначають необхідність модернізації державного управління [31]

Назва фактора	Його характеристика	Необхідні зміни державного управління
Входження суспільства в інформаційну цивілізацію	Зростання ролі інформації, телекомунікації, виникнення мережових структур, формування Інтернету як віртуального світу, що впливає на реальний світ	Формування електронного уряду, самоврядування, електронної демократії, мережових структур управління, національного інтелекту, експертних співтовариств
Нестійкість, кризовість суспільного розвитку	Посилення динаміки, масштабів криз, їх глобалізація, постійність нестабільності, перманентність хаосу	Розвиток прогнозування, систем попередження криз, технологій антикризового управління

Емансипація та демократизація сучасного суспільства	Поширення індивідуальної та групової свободи, демократії в різних формах: економічної, політичної, культурно-інформаційної, електронної тощо	Розвиток самоуправління та соуправління, нарощування каналів участі громадян у справах держави, економіці, політиці, культурі, посилення гарантій прав та свобод
Деформація і низька ефективність державного управління	Корупція органів и посадових осіб, бюрократизація, низька ефективність управлінських рішень та культура управління	Санація, дебіюрократизація, дерегуляція, переформатування, скорочення державного апарату, боротьба з корупцією, впровадження передових управлінських технологій

Щоб протистояти існуючим економічним, соціальним, політичним умовам, державні організації повинні своєчасно реагувати на динамічне середовище. Таким чином, управління ефективністю діяльності державних організацій має змінювати свій нинішній курс, адже налагодження системи державного управління зіткнеться з низкою структурних викликів.

Крім того, управління ефективністю має включати надання зворотного зв'язку. Завдяки ефекту глобалізації кожен із зовнішніх і внутрішніх відділів і співробітники організацій мають більшу відповідальність взаємодії між собою. Ролі, які вони грають, стають більш множинними тому необхідно мати багатонаправлені комунікації, щоб забезпечити ефективне поєднання кожного окремого суб'єкта. Шляхом плюралістичного зворотного зв'язку більш ймовірно дати учасникам більш чітке розуміння того, що подальше спілкування може усунути відмінності та збільшити їхню продуктивність.

Зрештою, управління продуктивністю є співіснуванням справедливості та ефективності. Багато з нормативних цінностей публічного управління (наприклад, соціальність, прозорість), коли природа суспільних послуг практично унеможливорює застосовування економічної ефективності приватного сектору для вимірювання результативності, ускладнюють оцінку якості управлінської діяльності. Інакше кажучи, вимірювання результатів діяльності державних органів має сприяти створенню стандартів управління.

Реформа державного управління є однією з основних реформ у країнах з перехідною економікою, що здійснюють комплексні реформи у різних

сферах державної політики [16]. Необхідним є перетворення і перегляд законодавчої бази державного управління та місцевого самоврядування; потрібно розглянути межі прав та обов'язків суб'єктів державного управління, насамперед вищі органи державної влади в аспекті підвищення їх ефективності. Уточнення та узагальнення потребують функції державного управління, а також механізми, технології та інструменти державного управління, оскільки більшість з них потрібно спрощувати або актуалізувати у відповідності до сучасних вимог.

Управління діяльністю державних організацій фактично передбачає розробку системи публічної комунікації. Для системи повинні використовуватися відповідні показники ефективності адміністрування для вимірювання управлінської спроможності уряду і стати важливими показниками в управлінні діяльністю адміністрації [27]. Рівень розвитку державного управління є одним з індикаторів конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Для національної економіки це питання стоїть особливо гостро в контексті євроінтеграції. Розробка ефективної державної політики стає можливою лише за умови злагодженої взаємодії органів влади. Нівелювання впливу бюрократизації державного управління, підвищення якості адміністративних послуг є конкретними та дієвими заходами на шляху розбудови економіки країни.

В Україні впроваджується Стратегія реформування державного управління до 2021 року (*Деякі питання реформування державного управління України*. (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 306 від 26.04.2017) [16].

Стратегія з урахуванням Принципів державного управління визначає такі напрями реформування[16]:

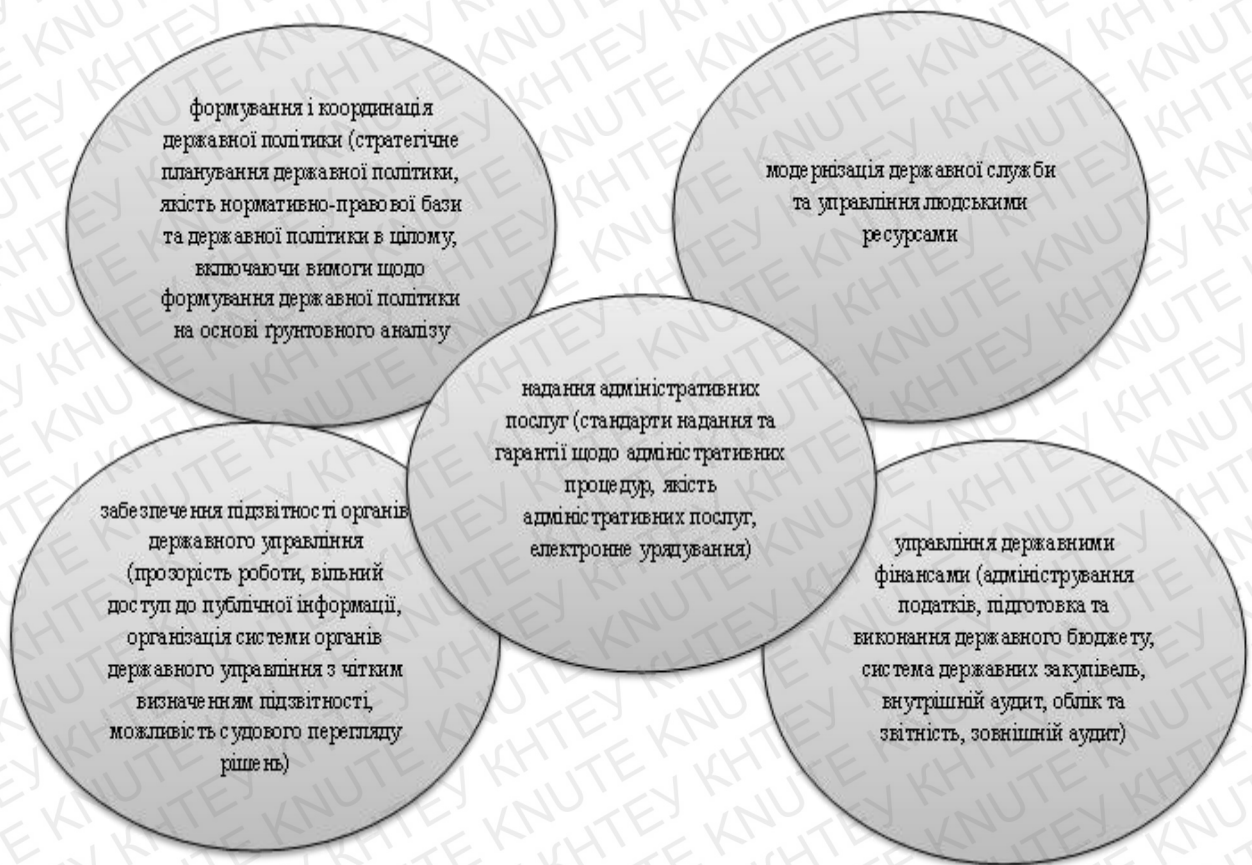


Рис. 1.1 Напрями реформування державного управління [розроблено автором на основі [16]]

На думку сучасних дослідників [1;16], українське державне управління необхідно модернізувати за всіма складовими. З цим складно не погодитись, адже взаємодія корпорацій та урядових органів відбувається за допомогою різних форм державного консалтингу, що дає можливість досягти найбільшого ступеня реалізації інтересів перших і змушує останніх враховувати їх при розробці політики та прийнятті нормативно-правових актів. Подальший розвиток державного консалтингу в Україні слід пов'язувати в першу чергу з розвитком інформаційного суспільства, посиленням прозорості державної політики та транспарентності корпоративного сектору.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИКУ GR-КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

2.1. Роль та значення GR-консалтингу в системі публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство являє собою інституціональне та організаційне об'єднання органів публічної влади, а також утворених ними установ, організацій (юридичні особи публічного права) на національному, галузевому, регіональному рівнях (публічний партнер) і приватного підприємництва (приватний партнер), стосунки між якими закріплені як на інституціональній, так і на договірній основі на фіксований або необмежений період часу, що припускає взаємодію партнерів шляхом інвестування фінансових, майнових, інтелектуальних і матеріально-технічних ресурсів для досягнення конкретних цілей реалізації суспільно значущих і стратегічно важливих проектів в різних сферах діяльності, зокрема, національних та пріоритетних інноваційно-інвестиційних проектів, що мають забезпечити технологічне оновлення і модернізацію на інноваційній основа базових галузей реального сектору національної економіки, надання громадських послуг у масштабах всій країни або окремих її територій [11]. Інструменти ППП (див. Додаток А) застосовуються у всіх сферах суспільного життя (див. Додаток Б).

Публічно-приватне партнерство (ППП) - це договір між урядом та приватною компанією, згідно з яким приватна компанія фінансує, будує та керує деяким елементом публічної послуги і отримує виплату протягом декількох років або через збори, які сплачують користувачі, або виплатами від органів державної влади, або поєднанням обох[8-9;15;19-20]. GR-консалтинг виконує більше посередницьку функцію, намагаючись прорахувати майбутні вигоди і попередити загрози.

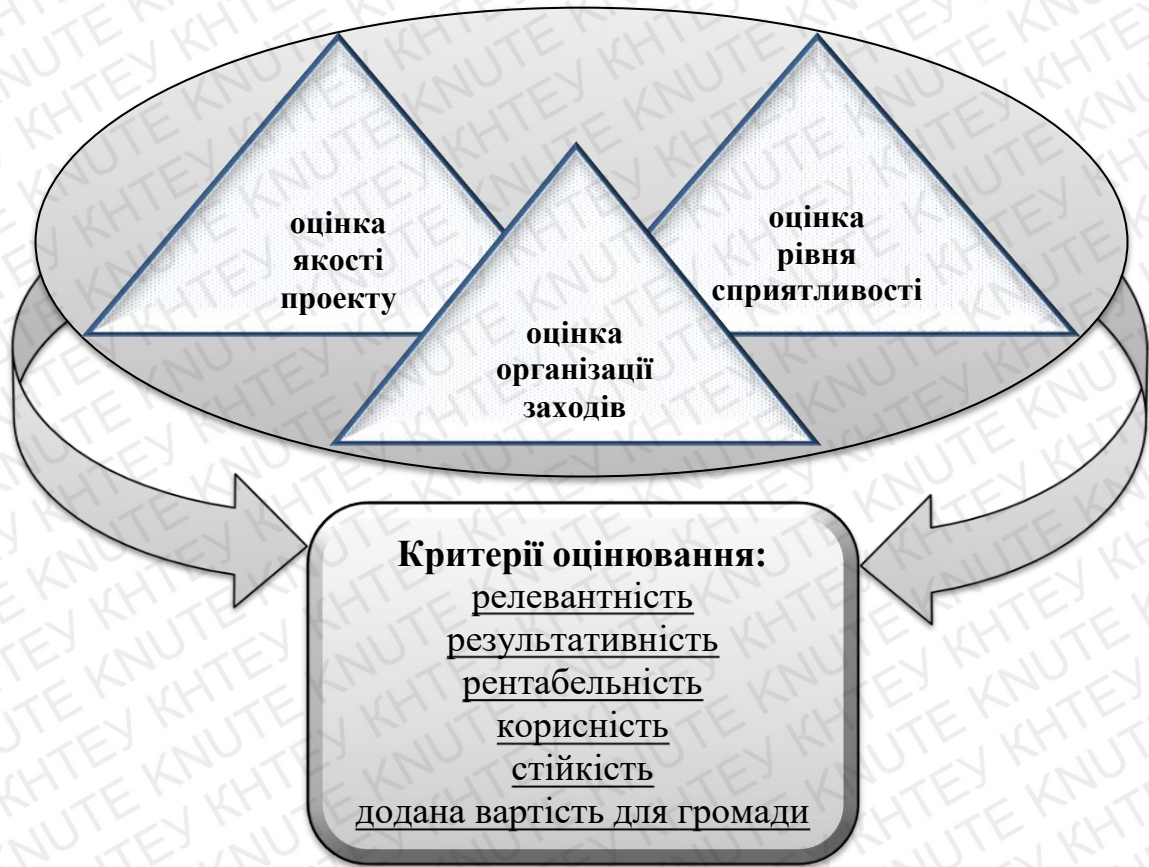


Рис.2.1. Напрями оцінювання ефективності ППЗ [авторська розробка]

На рис.2.1. визначено три основні напрями оцінювання ефективності ППЗ а рамках реалізації консалтингового замовлення: оцінка якості проекту, оцінка організації заходів та оцінка рівня сприятливості середовища. Критерії оцінювання включають:

- релевантність (наскільки цілі проекту відповідають визначеним потребам),
- результативність (ступінь досягнення результатів проекту),
- рентабельність (співвідношення між необхідними ресурсами та результатами проекту),
- корисність (переваги для цільових груп),
- стійкість (довговічність використаних ефектів),
- додана вартість для громади (ступінь, в якій виникають результати, результати та наслідки проекту завдяки втручання проекту).

Успіх залежить від того, наскільки ці критерії відповідають очікуванням, які, очевидно, різні для кожного із зацікавлених сторін. Критерії ефективності та результативності; диференціація між короткостроковим результатом та довгостроковим результатом (результатами) також використовується при оцінці ефективності ППП [28-29;31-33].

Консалтингові компанії найчастіше визначають чотири рівні успішності проекту (рис.2.2).

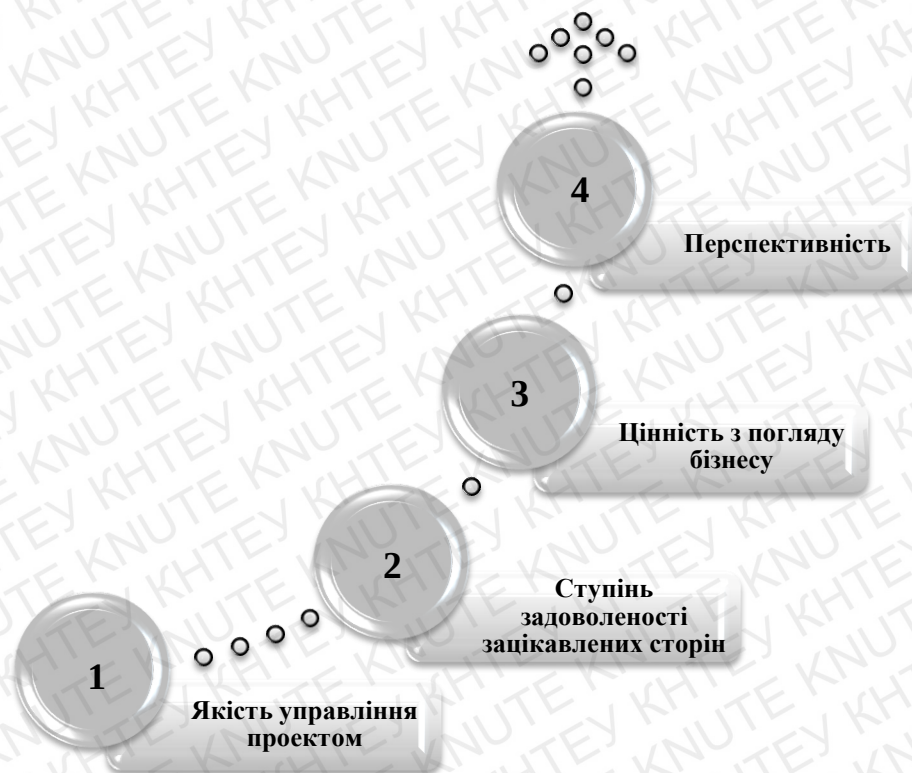


Рис.2.2. Рівні успішності проекту [авторська розробка]

Рівень 1 передбачає оцінку якості управління проектами та використовує критерії заходів рентабельності та ефективності. Рівень 2 стосується якості та прийнятності результатів проекту стосовно зацікавлених сторін. Рівень 3 охоплює створення та надання внутрішньої цінності з точки зору бізнесу. 4 рівень ґрунтується на перспективах, що стосуються майбутніх здобутків та нових починань, а також можливостей. Рівень включає також розвиток нових навичок, компетентностей тощо. Рівні та цілі часто

перекриваються, і значна частина рішення перебуває поза межами самого проекту. Рівень проекту стосується мети, пов'язаної із забезпеченням співвідношення ціни та якості.



Рис.2.3. Послуги GR-консалтингу в рамках реалізації публічно-приватного партнерства [авторська розробка]

Як бачимо, рис. 2.3. ілюструє послуги GR-консалтингу для забезпечення ППП. Основне завдання консалтингу полягає в тому, щоб приватна компанія погодилася інвестувати власні гроші, натомість держава гарантувала особливі умови. Сучасна версія ППП, згідно з якою за приватну компанію платить уряд, а не споживачі, була вперше застосована у Великобританії у 1980-х роках урядом Тетчер. Проект ППП, як правило, розробляється органом державного сектору (національним чи місцевим урядом) шляхом процедури торгів (державних закупівель) для узгодження проекту. Орган державного сектору, відповідає за підбір інфраструктури, виступає грантодавцем та забезпечує право на поставку послуги у формі ППП. Він також отримує право нагляду та контролю. Одночасно органи державного сектору є регуляторами, які розробляють регламент видачі дозволів та ліцензій. Спонсорами є інвестори в акціонерні капітали.

Державна влада (грантодавець) може бути спонсором проекту. Коли бере участь більше одного спонсора, структура спільного підприємства має бути узгодженою. Типовими спонсорами є приватні компанії: підрядники, постачальники та оператори. Комунальні підприємства (покупці), що постачають товар кінцевим клієнтам, також можуть підтримувати проект в якості спонсорів. Іншими інвесторами можуть бути інвестиційні фонди, інституційні інвестори, державні агенції, багатосторонні установи з різними інтересами, пов'язані або з належною нормою прибутку.

Державний сектор, який контролює проект, діє від імені суспільства. Приватний сектор більше орієнтований на прибуток за рахунок будівництва, фінансування, експлуатації та інші договірні послуги. ППП - це коаліція потужних, але часто конфліктних груп інтересів.

Постачання стосується обіцянки надавати товари чи послуги вчасно, в бюджеті та в межах сфери застосування. Цілі забезпечення інфраструктури без зростання державного боргу, перенесення ризику, застосування більш гнучкого приватного права, і підтримка приватного бізнесу стосується сфери політики. Рівень управління означає поліпшення підзвітності та прозорості.

Наведені вище підходи підтверджують, що успіх сприймається зацікавленими сторонами ППП та зовсім інакше ефективний аналіз зацікавлених сторін повинен створити орієнтири, корисні для вимірювання ефективності ППП і, отже, рівень задоволеності, який відчують зацікавлені сторони за цією самою ініціативою. Прийти до висновку, успіх і задоволення сильно залежать від перспективи сфери, що стосується більш внутрішнього чи зовнішнього фокус. Основні виміри критеріїв також стосуються фінансових та нефінансових вигод (див. Додаток В), які можуть бути здобуті у коротко- та довгостроковій перспективі. Це передбачає ідентифікацію бізнесової (фінансової) та соціальної (нефінансової) перспектива, пов'язаної з рівнем проекту (внутрішня спрямованість) та рівнем середовища (зовнішня спрямованість). Різноманітність підходів ставить питання про можливість комплексного підходу до аналізу зацікавлених сторін у проектах ППП.

Таким чином, нами було проаналізовано динаміку і галузеву структуру реалізації публічно-приватного партнерства. Запропоновано складові синергетичного ефекту від реалізації публічно-приватного партнерства. Розглянуто практику реалізації публічно-приватного партнерства в Україні та виявлено проблеми інституціонального забезпечення.

2.2 Аналіз особливостей GR- консалтингу в Україні

Аналіз динаміки розвитку GR- консалтингу та дослідження поведінки суб'єктів господарювання дозволить виявити позитивні та негативні аспекти його розвитку, дослідити особливості надання GR-послуг в Україні. За об'єкт аналізу обрано ринок консалтингових послуг України. Консалтинг набуває все більшого значення для національної економіки на макро- та макрорівнях, оскільки є зручним та ефективним інструментом вирішення управлінських проблем.

В процесі дослідження ринку нами використовувались наступні джерела інформації: огляди ринку консалтингових послуг на сайті www.marketing.vc (в режимі електронного доступу) [25].

Протягом останнього десятиліття в Україні відбувається значний ріст обсягу консалтингових послуг [10;30], що демонструє наступна таблиця.

Як видно з Таблиці 2.1 починаючи з 2008 року спостерігалось неухильне зростання обсягів реалізації консалтингових послуг, яке досягло свого піку в 2008, коли приріст порівняно з попереднім 2007 роком склав 111%. У 2009 році загальний приріст обсягів реалізації послуг консалтингових компаній України склав лише 6%, що було викликано негативним впливом світової економічної кризи. За даними дослідницької компанії «Міжнародна маркетингова група Україна» приріст обсягів реалізації послуг консалтингових компаній України на кінець 2010 року

склав порядку 20%, 2011 – 23%, але протягом 2012-2013 років спостерігалось уповільнення темпів зростання обсягів реалізації.

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів реалізації ринку консалтингових послуг в
Україні**

Роки	Обсяги реалізації, тис.грн	Приріст обсягів реалізації, %	Обсяги реалізації консалтингових послуг по відношенню до ВВП
2008	7997722,22	110,95	0,007
2009	8442513,84	5,56	0,007
2010	10131017,3	20,00	0,008
2011	12496552,7	23,35	0,008
2012	14356775,4	14,89	0,009
2013	15478377,6	7,81	0,009
2014	14655412,2	-5,32	0,007
2015	13454266,5	-8,20	0,007
2016	13855241,6	2,98	0,008
2017	13869552,5	0,10	0,009
2018	14465882,3	4,30	0,009

Джерело: Складено та розраховано автором на основі зведення даних

[25]

Якщо провести структурний аналіз ринку, базуючись на даних про те, який обсяг доходу отримують консалтингові компанії від реалізації різних видів послуг станом на червень 2019 року (рис. 2.1), то можна побачити, що більше 40% консалтингових послуг надаються з питань організації бізнес-процесів, включаючи питання реорганізації бізнесу; близько 20% - припадає на розвиток корпоративної культури, розвиток бізнесу взагалі; 14% - це консультування з питань GR-консалтингу; решту майже порівну поділили: фінансовий консалтинг, консалтинг в сфері реалізації та збуту або маркетинг-консалтинг, а також HR-консалтинг або консалтинг з розвитку персоналу.

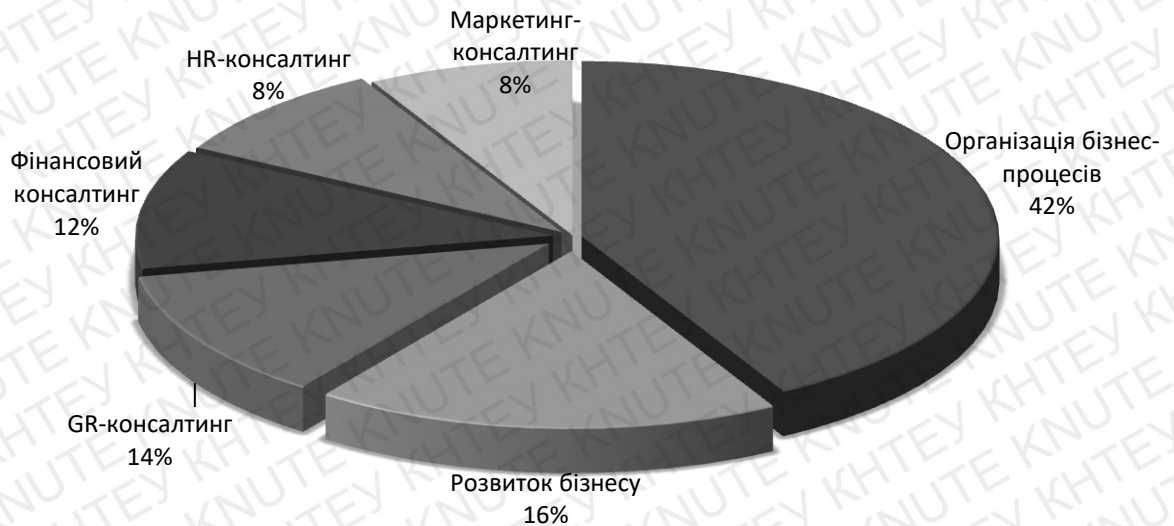


Рис.2.4 Структурний аналіз консалтингових послуг

Джерело: Складено та розраховано автором на основі зведення даних [25]

Як бачимо, рис.2.4 показує, що значна частка консультаційних проектів припадає на GR-консалтинг. З розвитком державного управління ця послуга стає дедалі актуальнішою, оскільки саме незнання основних та допоміжних операцій, що відбуваються на при взаємодії приватного та публічного секторів не лише унеможлиблює будь-які методи її контролю, а й призводить до постійних збоїв у роботі, знижує ефективність.

Товарні межі ринку – це консалтингові послуги, що надаються зарубіжними компаніями, представництва яких працюють на території України та вітчизняними консалтинговими компаніями. Слід зазначити, що консалтингова послуга-це унікальний продукт, що враховує потреби кожного окремого замовника, та залежить від можливостей, знань та навичок консультанта. Таким чином, на ринку консалтингових послуг не існує абсолютних товарів заміників.

Аналізуючи ринок консалтингових послуг, використовуючи економічне районування згідно з визначенням Інституту регіональних досліджень НАН України слід відмітити, що переважна більшість консалтингових компаній, а саме, більше 60% (див. 2.4) розміщені в Центральному регіоні.



Рис.2.5 (а) Розташування офісів консалтингових компаній (станом на початок 2019 р.)
Джерело: Складено та розраховано автором на основі зведення даних [Ошибки! Источник ссылки не найден.]

Рис. 2.5 (б) Географія надання консалтингових послуг (станом на початок 2019 р.)
Джерело: Складено та розраховано автором на основі зведення даних [25]

Географія розташування консалтингових компаній, та географія надання ними послуг різняться між собою (рис. 2.5 (а) - 2.5 (б)). Як видно з Рис.2.5 (б), такий більш рівномірний розподіл викликаний тим, що більшість консалтингових компаній не обмежують свою діяльність територіально. Великі компанії відкривають свої офіси в різних регіонах, тоді як малі виїжджають з консалтинговим проектом за місцезнаходженням клієнта. Тому часто працівники консалтингових компаній, офіси яких знаходяться в Києві, працюють у відрядженнях в Східному, Західному чи Південному регіонах, рідше – навпаки. Таким чином, ринок консалтингових послуг є загальнодержавним.

Послугою GR-консалтингу користуються підприємства, установи та організації приватної та державної форм власності, а також фізичні особи (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Споживачі GR-консалтингу в Україні

Як бачимо, на Рис.2.6 переважну більшість серед бажаючих скористатися послугою GR-консалтингу складають великі підприємства. Це пояснюється, в першу чергу, тим, що внаслідок кризових явищ в світовій економіці середні компанії більш помітно скоротили витрати на консалтинг в порівнянні з великими або і зовсім відмовилися від послуг консалтингових компаній. На наступному рисунку (Рис. 2.7) зображено галузевий розподіл клієнтів GR-консалтингу станом на грудень 2018 рік .

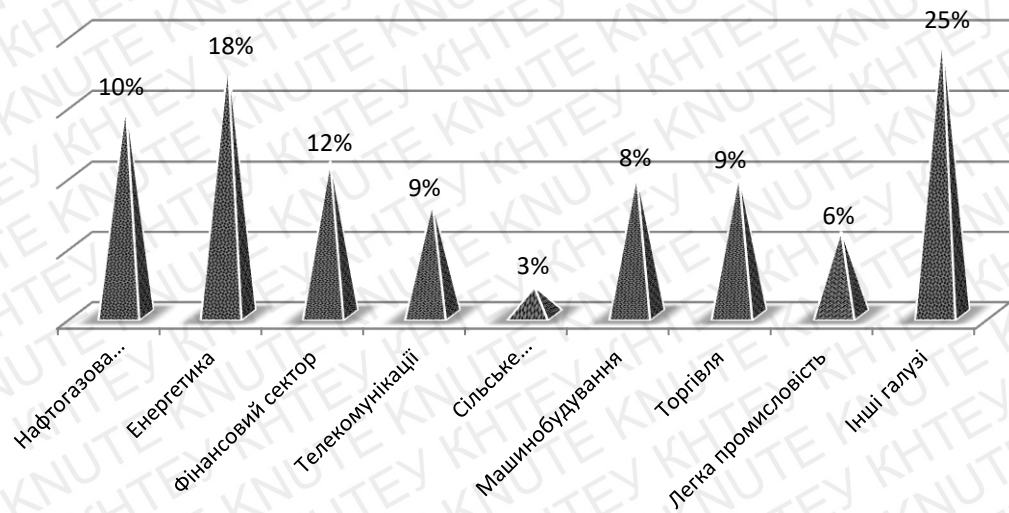


Рис. 2.7 Розподіл споживачів GR-консалтингу галузями економіки

Джерело: Складено та розраховано автором на основі зведення даних [25]

Як видно з рисунку, лідируючі позиції серед споживачів GR-консалтингу належать галузям енергетики та нафтогазової промисловості. В цих галузях зосереджені гіганти сучасної промисловості, річні обороти яких є одними з найбільших в Україні. Близько 11% всіх клієнтів консалтингових компаній складають підприємства фінансового сектору – це здебільшого банки. Слід відзначити, що підприємства аграрного сектору (3,5%) практично не користуються послугою GR-консалтингу. На наш погляд, це пояснюється різними обсягами капіталовкладень, відмінною динамікою розвитку галузей тощо.

Склад продавців GR-консалтингу: вітчизняні консалтингові компанії (широкопрофільні консалтингові компанії, вузькоспеціалізовані

консалтингові компанії); зарубіжні консалтингові компанії (представництва міжнародних консалтингових компаній, консалтингові компанії, що працюють в рамках реалізації міжнародних програм). Серед лідерів ринку – представництва міжнародних консалтингових компаній: ТОВ "Прайсуотерхаускоперс", ТОВ "Маккінзі і Компанія Україна", ТОВ "Бейн енд Компані Юкрейн", ТОВ "Роланд Бергер Стретеджі Консалтентс", ТОВ "Бостон Консалтинг Груп Україна" та вітчизняні компанії: ТОВ "Асистент", ТОВ "Істван", ТОВ ВКФК Компанія "Лев", ТОВ "ФС Консалтинг", ТОВ "Корпоративні Ресурси", ТОВ "Про Маркетинг", ДП "Міжнародна Консультаційна Група", ТОВ "Арма Консалт", ТОВ "Акцент Консалт", ТОВ "Кредит-Рейтинг".

Підсумовуючи, ще раз виокремимо особливості GR-консалтингу в Україні: послуга кожної компанії не є абсолютним замінником послуги, що реалізується конкурентами; вхід на ринок практично вільний, можуть існувати лише незначні обмеження; перспектива одержання швидкого прибутку приваблює на ринок нових учасників, знижуючи в довготерміновому періоді економічні прибутки до нуля; відсутня взаємна залежність фірм; на ринку діє відносно велике число продавців, кожен з яких задовольняє невелику частку ринкового попиту на певний товар; жодна з фірм не має вирішальних переваг над іншими.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ GR- КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

3.1. Проблема підвищення якості послуг в сфері державного консультування

Специфікація надання послуги визначає вимоги, що відносяться до технічних умов виконання послуги, до використовуваних при цьому засобів та методів, а також враховує цілі, політику, можливості консультаційної організації та вимоги, передбачені законодавством, в галузі безпеки, захисту навколишнього середовища. Процеси надання послуги характеризують за допомогою критеріїв і показників, які безпосередньо впливають на виконання послуги і тому можуть не завжди піддаватися безпосередньому спостереженню клієнтом. Згідно ISO 9004-2-91 встановлює способи, які використовують у процесі надання послуги, включаючи: чіткий опис характеристик надання послуги, які безпосередньо впливають на її виконання; прийнятний стандарт або норматив для кожної характеристики послуги, що надається; вимоги до необхідних ресурсів, у тому числі типи, число одиниць обладнання та допоміжних засобів, чисельність персоналу, його необхідні вміння та навички; впевненість у субпостачальників в питаннях закупівлі продукції та послуг.

Специфікація управління якістю визначає вимоги до контролю процесів надання послуги, а також методики оцінки і контролю характеристик надання послуги. Для врахування особливостей кожного клієнта та задоволення його потреби система управління процесами обслуговування повинна превентивно забезпечувати (згідно ISO 9004-2-91): створення і підтримку умов, при яких досягається необхідний рівень послуг; передбачення наслідків використання неякісних запчастин і невиконання окремих робіт; попередження клієнта про результати наданої послуги і необхідності подальшої роботи; надання гарантій.

Якість послуги - сукупність характеристик послуги, які визначають її здатність задовольняти реальні або передбачувані потреби споживача.

Відповідно до стандарту ISO 9004-2-91 існують дві групи характеристик якості послуг: кількісні та якісні. До кількісних характеристик якості послуг відносяться час очікування послуги; час надання послуги; характеристики обладнання, інструменту, матеріалів; надійність результату послуги; точність виконання послуги; безпеку послуги. До якісних характеристик послуг відносяться компетентність і рівень майстерності виконавця послуги; довіру до персоналу; комфортність умов обслуговування, ввічливість персоналу.

Для консалтингових послуг дійсна диференціація базується на характеристиках самої послуги: її призначенні, складових компонентах. В основі уявної диференціації лежать відмінності в іміджі фірми/репутації консультанта, географічному розташуванні тощо. Консалтингові послуги є чітко вираженими диференційованими продуктами.

Рівень якості консалтингової послуги часто визначає не лише її вартість, а й тривалість ефекту після використання консалтингового проекту, відсоток підвищення рентабельності фірми-клієнта тощо. Вибір пріоритетних споживчих якостей консалтингових послуг відкриває можливості для їх широкого розмаїття.

Стандарт консалтингових послуг є інструментом організації економічних взаємовідносин на ринку консалтингових послуг України. По суті стандарт є описом споживчих характеристик, умов та порядку надання послуг, що дозволяє споживачеві мати чітке уявлення про свої права та про умови отримання послуги відповідно до чинного законодавства. Інакше кажучи, стандарт - це приклад, зразок, що показує «як має бути», тобто визначає норму та можливі, припустимі межі відхилення від неї. Стандарти дозволяють проаналізувати якість наданих послуг, прослідкувати схему та повноту їх надання. Враховуючи нематеріальність послуги, одним з початкових кроків на шляху розробки стандартів може стати споживча

оцінка. Цей вид оцінки будується на механізмі зворотного зв'язку, коли клієнти схвалюють або не схвалюють ті чи інші дії консалтингової компанії в процесі надання консалтингової послуги. Запровадження системи споживчої оцінки дасть змогу розробити стандарти, орієнтовані, в першу чергу, на задоволення потреб саме клієнтів консалтингових фірм.

Стандарти якості консалтингових послуг, на нашу думку, мають включати в себе наступну інформацію: 1) Загальні положення (мета стандартизації, визначення меж її впливу; основні завдання стандартизації консалтингових послуг; визначення основних термінів та понять.). 2) Умови та порядок надання консалтингової послуги, що включає: 2.1) Порядок надання консалтингової послуги (прийняття та розгляд заявки на замовлення консалтингової послуги від споживача; прийняття рішення про задоволення заявки; інформування заявника про прийняте рішення); 2.2) Вимоги до споживачів консалтингових послуг; 2.3) Вимоги до постачальників консалтингових послуг (вимоги до документів, відповідно до яких здійснюється діяльність постачальника консалтингової послуги; умови розміщення постачальника; оснащення постачальника; фахівці та їх кваліфікація; наявність інформації про постачальника; правила надання консалтингової послуги); 2.4) Вимоги щодо надання консалтингових послуг (обсяг і зміст консалтингових послуг; санітарно-гігієнічні норми і вимоги безпеки; термін надання консалтингової послуги). 3) Термін подачі та реєстрації претензій споживача, а також строк і порядок їх розгляду.

Нами було виокремлено характеристики послуги GR-консалтингу, що визначають якість послуг: комфортність, економічність, продуктивність/ефективність, безпечність. Проаналізуємо шляхи виміру зазначених ознак.

Комфортність. Комфортність можна оцінити ступенем кваліфікації кадрів, рівнем забезпеченості кадрів, наявністю відповідного оснащення, ступенем регламентації діяльності, швидкістю реагування на запити клієнтів тощо. В нашому дослідженні в якості показника комфортності визначено

необхідний рівень кваліфікації консультанта для надання конкретної групи послуг. Для використання зазначеного показника в процесі подальшого аналізу введено бальну оцінку, яка наведена в табл. 3.4

Таблиця 3.1

**Бальна оцінка рівня кваліфікації співробітників
консалтингових фірм**

Посада	Освіта	Приблизний досвід роботи	Бали
Молодший асистент	неповна вища/вища	до 1 року	1
Старший асистент	вища, можлива наявність документів, що підтверджують проходження тренінгів за певними напрямками	більше 1 року	2
Консультант	Вища/кандидати/доктори наук (переважно в галузях економіки та права), сертифікати про проходження відповідних тренінгів та відвідування семінарів	3-5 років	3
Провідний консультант	Аналогічно до попереднього, бажаними є <u>сертифікати про проходження коучінгу</u> , стажування закордоном	більше 5 років	4
Менеджер проектів	Аналогічно до попереднього, а також наявність загальновизнаних міжнародних сертифікатів (МВА), власна клієнтська база, досвід проведення тренінгів та семінарів, розробка <u>методик</u> , публікації	10 і більше років	5

Джерело: розроблено автором

В залежності від складності поставлених завдань в процесі замовлення тих чи інших консалтингових послуг варіюється і необхідний обсяг знань, яким має володіти консультант.

Економічність. На наш погляд, економічність можна оцінити, використовуючи показники: середньої вартості одиниці робочого часу консультанта (одиниці виміру: людино-години), середньої тривалості консалтингового проекту, співвідношення частки витрат на придбання консалтингового продукту в загальному обсязі витрат компанії-клієнта та

приросту коефіцієнта рентабельності (прибутку, доходу тощо) внаслідок використання послуги та ін..

Продуктивність/ефективність. Показниками, що відображають цю характеристику є продуктивність праці, виробіток, очевидний результат, причиною якого стало саме використання консалтингової послуги. Це може бути: зниження витрат, зниження собівартості, розширення ринків збуту, збільшення рентабельності тощо.

Безпечність. Характеристику безпечності можна виразити через відсоток вдало завершених проектів у загальному обсязі, кількість збанкрутілих компаній за певний проміжок часу, кількість скарг з боку споживачів, наявність сертифікатів та стандартів та ін..

Стандартизація консалтингових послуг сприятиме розвитку конкуренції на ринку та підвищенню його ефективності, оскільки вона є важливим кроком на шляху вирішення таких проблем, як: інформаційна асиметрія, зменшення «невідчутності» консалтингового продукту, обґрунтування ціни послуг тощо. При цьому стандартизація може мати і негативний вплив на розвиток конкуренції. Так, витрати пов'язані з розробкою та впровадженням стандартів призведуть до підвищення цін на консалтингові послуги. Процедура стандартизації створює бар'єр для входження на ринок нових учасників, які несуть додаткові витрати на введення стандартів консалтингових послуг. Крім того, стандартизація не враховує можливості розробки нової послуги, яка не вписується в рамки стандартів. Тому система стандартів має бути гнучкою, актуальною, розробленою спільно з керівництвом консалтингових компаній.

3.2. Розробка консультаційних пропозицій GR- консалтингу (на прикладі Державної фіскальної служби України)

Консультант повинен бачити проблеми, котрі виникли у клієнта; розуміти клієнтські потреби; мати реалістичний план дій при вирішенні

конкретних проблем; розуміти менталітет клієнта і його методологію прийняття рішень; усвідомлювати умови (конкурентне середовище, політичне, фінансове, технічне і т.д.), у яких діє клієнт; визначати важливість та ступінь терміновості подолання проблем.

Визначимо основні характеристики державного консалтингу (рис.3.1):



Рис. 3.1 Специфічні риси GR- консалтингу

[авторська розробка]

Трудомісткість. Більшість консалтингових послуг покладаються на людей як на основне джерело досліджень, аналізу, рекомендацій, визначення процесів, управління процесами та сприяння.

Погодинна оплата. Структура плати, що лежить в основі більшості консалтингових послуг, пов'язується з оплачуваними годинами або днями, що заохочує тривалі завдання для отримання максимального доходу.

Висока маржа. Вартість "товарів" на консалтинг стосується не продуктів, а людей. Ставки молодших консультантів у більшості великих фірм набагато перевищують плату, яку сплачують фірми, в яких вони

працюють. Моделі ціноутворення також різко підвищують прибутковість багатьох проектів та фірм.

Залежність від часових обмежень. Зі збільшенням темпів змін, з моменту надання клієнту звіту про дослідження, конкурентного аналізу або стратегічного плану, його валюта та актуальність швидко зменшуються, коли виникають нові тенденції, проблеми та непередбачувані порушення.

Комодитизація¹ знань. Моделі, шаблони та інструменти консалтингової торгівлі консультанти історично зберігали в таємниці і не були інтелектуальним капіталом. "Демократизація" майже всього, включаючи інформацію про управління та знання, триватиме так, що кожен може отримати доступ та застосувати "найкращі практики" самостійно.

Повторювані процеси, моделі та інструменти дійсно важливі для ефективності, масштабованості та рентабельності. Необхідним є новий підхід, якщо управлінська консалтингова галузь - не кажучи вже про окремі фірми та консультанти - матиме шанс розблокувати наступний етап своєї еволюції та цінності, перш ніж якась драматична зовнішня загроза створить проблему.

Багато клієнтів наймають консультантів для стратегічного мислення - бачення великої картини, визначення сценаріїв, вибору варіантів та створення ігрових планів. Але помітна порожнеча існує у вирішенні стратегічних питань з боку самої галузі.

У сфері ділової стратегії "тиранія успіху" є добре відомою динамікою: те, що призвело до сьогодішнього успіху, в кінцевому рахунку призведе до завтрашнього невдачі. Індивідуальні консультанти та консалтингові фірми, які визнають обмеження існуючої бізнес-моделі, вивчаючи можливості, що застосовуються до нових технологій та нових моделей доставки, матимуть найкращі шанси процвітати в майбутньому, що швидко наближається до руйнування.

¹ Комодитизація — це перехід товарів/послуг із розряду унікальних до розряду широкого вжитку

Консалтинг з податкового менеджменту покликаний допомагати створенню нових стандартів найкращої практики у податкових процесах. Найскладніше завдання - забезпечити правильне поєднання податків, технологій та консультаційні рішення, які приносять зміни. Податковий консалтинг створює умови для:

- підвищення ефективності та зниження витрат автоматизації та систематизації;
- забезпечення якості завдяки покращенню даних управління, забезпечення цілісності та точності даних;
- зниження ризику;
- своєчасного звітування про стан та прозорість, без зайвих зусиль;
- розуміння податків у компанії;;
- для появи нових податкових можливостей.

У все більш вимогливому глобальному середовищі управління податковими обов'язками і планування податкових питань стає складнішим. З консалтингом, технологіями та досвідом, держава може допомагати бізнесу вирішувати виклики багатопредметних податкових операцій, включаючи дотримання законодавства, звітність та управління. Держава здатна допомогти існуючим та потенційним платникам податків трансформувати свої процеси, технології та моделювання ресурсів, а також, в майбутньому, перевести взаємовідносини держава-бізнес в площину аутсорсингу. Це дозволить податковим відомствам досягати ключових цілей щодо якості податкової системи, а також контролювати обсяги податкових надходжень.

Доцільно виокремити основні послуги GR- консалтингу в сфері податків:

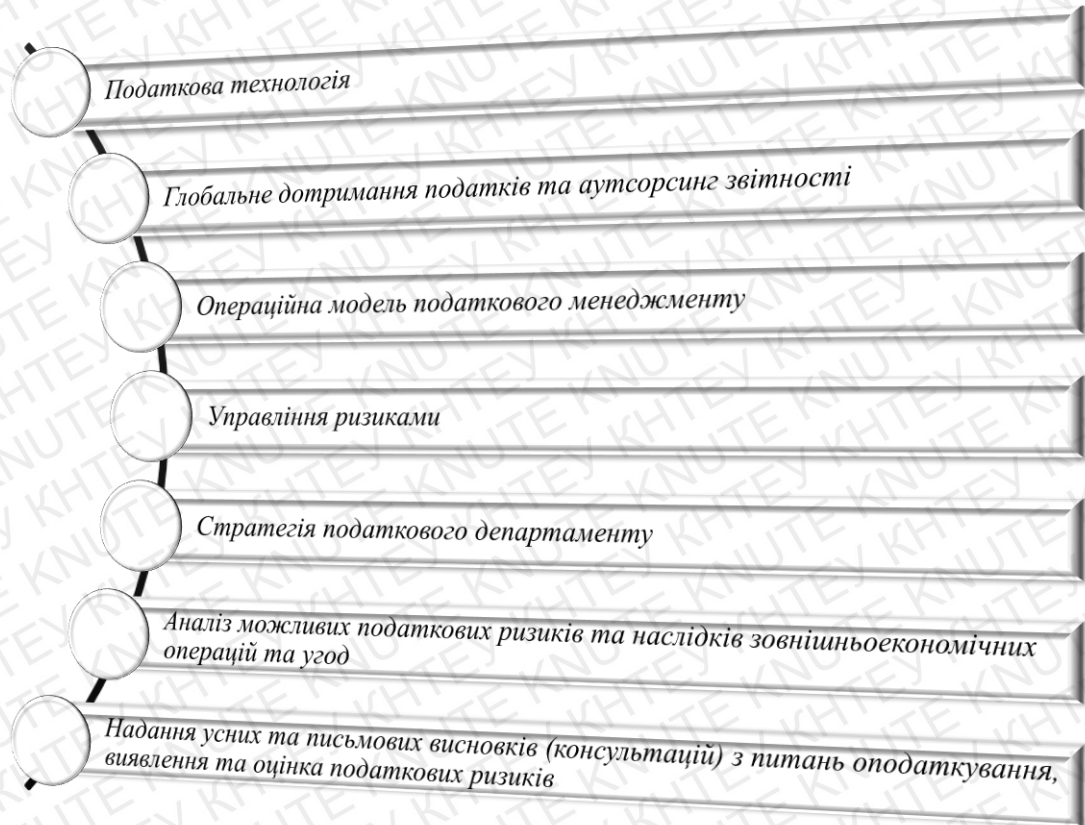


Рис. 3.2 Послуги GR- консалтингу в сфері податків

[авторська розробка]

Рис. 3.2. ілюструє далеко не повний перелік послуг податкового консалтингу. Консалтингова команда допомагає документувати свої податкові стратегії та готувати звіти, в яких детально описуються загальні податки організації та більш широкі економічні показники. Податкові департаменти стикаються зі значними обмеженнями в ресурсах, що вимагає посилення уваги до підвищення ефективності та продуктивного використання технологій для упорядкування їх відповідності та звітності процесів. Надмірна надійність електронних таблиць та ручних процесів, застаріла технологія, а також відсутність інтеграції між податковою та фінансовою системами перешкоджають податковим департаментам отримувати та аналізувати дані, необхідні для забезпечення відповідного рівня податкового менеджменту.

Зміст консультаційних пропозицій традиційно має бути структурований за наступними розділами, які містять таку інформацію. Назва проблеми. Стислий план вирішення проблеми. Досвід консультантів у вирішенні проблеми аналогічного масштабу. Визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу клієнтської фірми згідно з обраною моделлю консультування. Систему контролю виконання запланованих робіт.



Рис. 3.3 Консультаційні пропозиції в GR- консалтингу

[авторська розробка]

Консультаційні пропозиції включають в себе чотири основні розділи:

- 1) технічний, що містить опис проблеми, визначення основних цілей та завдань, планування ресурсів тощо;
- 2) штатний, де зазначаються імена та посади консультантів;

3) кваліфікаційний, що має на меті довести до відома клієнта інформацію щодо короткої історії консалтингової компанії, її клієнтів та найвідоміші проекти, а також щодо рівня кваліфікації консультантів;

4) фінансовий розділ містить відомості, пов'язані з проектним кошторисом. З розвитком суспільства зростають його потреби та відповідно вимоги щодо задоволення цих потреб.

Технічний розділ. Описання проблеми. Визначення проблеми та з'ясування найголовніших потреб клієнта є ключовим моментом переговорів учасників консультування. Стислий зміст поточних проблем клієнта виводиться консультантом з попереднього діагнозу клієнтської організації, з урахуванням впливу можливих у майбутньому змін, що виявлені консультантом під час діагностики (вплив макрофакторів, психологічний клімат середовища та ін.). В даному розділі варто описати реально результати, на котрі можна чекати, а не оптимістичні примарні обіцянки. Уникнути ризику підриву своєї репутації можна тільки зваженими реально досяжними пропозиціями.

Графік виконання завдання. Процес консультування може бути здійснений відповідно до основних етапів, завершення та початок яких має контролюватися строками календарного плану-графіка. Однак структурування заходів плану може відбуватися відповідно до фаз вирішення проблеми. В обох випадках слід врахувати характер та строк дій консультанта та клієнта в окремі періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі взаємовідносин «консультант-клієнт». Для цього слід використовувати календарний план-графік, який є інструментом контролю обраного режиму консультування та підтримки доцільного темпу робіт.

Штатний розділ. До відома клієнта доводиться персональний склад консультаційної команди з вказанням імен та посад консультантів, які вони займають у консалтинговій фірмі. Також необхідно вказати менеджера проекту, старших консультантів, які здійснюють розподіл та контроль за

виконанням робіт. Окрім того, якщо це продиктовано специфікою розподілу праці, можуть бути вказані строки перебування кожного консультанта у клієнтській організації.

Кваліфікаційний розділ частіше містить стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника. У цьому розділі може бути розміщена інформація про особистий практичний досвід кожного консультанта у галузі вирішення аналогічних проблем.

Фінансовий розділ. У пропозиціях повинна фігурувати конкретна величина вартості консультаційних послуг. Для цього консультантом може бути запропонований проектний кошторис із вказанням відповідних сум кожної статті витрат. Клієнт повинен бути поінформований про консультаційні витрати та розмір заробітку консультанта.

На будь-якому етапі виконання завдання характер і значення проблеми можуть змінитися, нові пріоритети можуть вийти на перший план. Можливості консультанта і клієнта і думка про те, який підхід до вирішення проблеми найбільш ефективний, також еволюціонують. Ясно, що фаховий консультант не буде наполягати на продовженні роботи, передбаченої контрактом, якщо вона більше не потрібна і приносить клієнту лише непотрібні витрати.

Яка б форма контракту не використовувалася, варто вирішити, за яких умов і яким чином консультант або клієнт можуть перервати контракт, або запропонувати його перегляд. У деяких випадках краще укласти його тільки на одну фазу виконання завдання (наприклад, виявлення чинників і детальний діагноз) і приймати рішення про проведення робіт тільки тоді, коли буде зібрано і розглянуто достатню кількість інформації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження нами було зроблено наступні висновки:

1. Проаналізовано теоретичні засади вивчення GR-консалтингу. Державний консалтинг або відносини з владними структурами — це вибудовування та налагодження взаємовідносин з органами державної влади. Державний консалтинг передбачає наявність широкого спектру професійних компетенцій, навиків аналітичної, організаційної та креативної роботи, а також гарного орієнтування в суспільно-політичних та соціально-економічних процесах, відповідної обізнаності в галузях права, економіки, державного управління, психології та конфліктології. Управління діяльністю державних організацій фактично передбачає розробку системи публічної комунікації. Для системи повинні використовуватися відповідні показники ефективності адміністрування для вимірювання управлінської спроможності уряду і стати важливими показниками в управлінні діяльністю адміністрації. Рівень розвитку державного управління є одним з індикаторів конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Подальший розвиток державного консалтингу в Україні слід пов'язувати в першу чергу з розвитком інформаційного суспільства, посиленням прозорості державної політики та транспарентності корпоративного сектору.
2. Досліджено роль та значення GR-консалтингу в системі публічно-приватного партнерства. Публічно-приватне партнерство (ППП) - це договір між урядом та приватною компанією, згідно з яким приватна компанія фінансує, будує та керує деяким елементом публічної послуги і отримує виплату протягом декількох років або через збори, які сплачують користувачі, або виплатами від органів державної влади, або поєднанням обох. GR-консалтинг виконує більше посередницьку функцію, намагаючись прорахувати майбутні вигоди і попередити загрози. Основне завдання консалтингу полягає в тому, щоб приватна компанія погодилася

інвестувати власні гроші, натомість держава гарантувала особливі умови. Проаналізовано динаміку і галузеву структуру реалізації публічно-приватного партнерства. Запропоновано складові синергетичного ефекту від реалізації публічно-приватного партнерства. Розглянуто практику реалізації публічно-приватного партнерства в Україні та виявлено проблеми інституціонального забезпечення.

3. Проаналізовано особливості GR- консалтингу в Україні. Консалтинг набуває все більшого значення для національної економіки на макро- та макрорівнях, оскільки є зручним та ефективним інструментом вирішення управлінських проблем. Значна частка консультаційних проектів припадає на GR-консалтинг. З розвитком державного управління ця послуга стає дедалі актуальнішою, оскільки саме незнання основних та допоміжних операцій, що відбуваються на при взаємодії приватного та публічного секторів не лише унеможливорює будь-які методи її контролю, а й призводить до постійних збоїв у роботі, знижує ефективність. Переважну більшість серед бажаючих скористатися послугою GR-консалтингу складають великі підприємства.
4. Проаналізовано проблеми підвищення якості послуг в сфері державного консультування. Нами було виокремлено характеристики послуги GR-консалтингу, що визначають якість послуг: комфортність, економічність, продуктивність/ефективність, безпечність. Проаналізуємо шляхи виміру зазначених ознак. Стандартизація консалтингових послуг сприятиме розвитку конкуренції на ринку та підвищенню його ефективності, оскільки вона є важливим кроком на шляху вирішення таких проблем, як: інформаційна асиметрія, зменшення «невідчутності» консалтингового продукту, обґрунтування ціни послуг тощо. При цьому стандартизація може мати і негативний вплив на розвиток конкуренції. Так, витрати пов'язані з розробкою та впровадженням стандартів призведуть до підвищення цін на консалтингові послуги. Процедура стандартизації створює бар'єр для входження на ринок нових учасників, які несуть

додаткові витрати на введення стандартів консалтингових послуг. Крім того, стандартизація не враховує можливості розробки нової послуги, яка не вписується в рамки стандартів. Тому система стандартів має бути гнучкою, актуальною, розробленою спільно з керівництвом консалтингових компаній.

5. Надано пропозиції щодо розробки та реалізації консультаційних пропозицій в GR-консалтингу (на прикладі Державної фіскальної служби України). Консультаційні пропозиції включають в себе чотири основні розділи: технічний, що містить опис проблеми, визначення основних цілей та завдань, планування ресурсів тощо; штатний, де зазначаються імена та посади консультантів; кваліфікаційний, що має на меті довести до відома клієнта інформацію щодо короткої історії консалтингової компанії, її клієнтів та найвідоміші проекти, а також щодо рівня кваліфікації консультантів; фінансовий розділ містить відомості, пов'язані з проектним кошторисом. З розвитком суспільства зростають його потреби та відповідно вимоги щодо задоволення цих потреб.

Перевагами використання послуг з податкового консалтингу є можливість розробки та впровадження рішень, спрямованих на підвищення рівня безпеки Ваших активів, отримання практичних рекомендацій і пропозицій, спрямованих на мінімізацію виявлених (існуючих) або потенційних (прихованих) податкових та юридичних ризиків і / або помилок, врегулювання спірних ситуацій та питань за результатами перевірок податкових та інших контролюючих органів, розробка податкових стратегій з урахування специфіки діяльності підприємства та напрямів його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіченко В. В. GR-менеджмент як складова корпоративної стратегії в інформаційній економіці / В. В. Бабіченко // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 22. - С. 51-53. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_22_11.
2. Барзилей М. Прорыв сквозь бюрократию / М. Барзилей, Б. Армаджани // Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. – М. – 2003. – С. 255
3. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма / Э. Бейч. — Издательство: ПИТЕР 2007. – 272 с.
4. Блок П. Безупречный консалтинг. – 2-е изд./ П.Блок. – СПб.: Питер, 2007. – 304 с.
5. Бодров В. Г. Інформаційна економіка і публічне управління: безпекові виклики та можливості становлення належного економічного врядування в Україні. Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. 2016. № 3–4. С. 44–55
6. Бутенко Н.В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія / Н. В. Бутенко; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2015. – 358 с.
7. Варнавский В. Новые подходы к финансированию инфраструктуры в Великобритании / В. Варнавский // Мировая экономика и международные отношения. – 2012. – № 9. – С. 67-74.
8. Вилисов М.В. Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект [Электронный ресурс] / М.В. Вилисов // Власть. – 2006. – №7. – С.4–6. – Режим доступа: http://www.rusrand.ru/public/public_7.html.
9. Вилисов М.В. Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект [Электронный ресурс] / М.В. Вилисов // Власть. – 2006. – № 7. – Режим доступа : http://www.rusrand.ru/public/public_7

10. Гриценко Е. Г. Особенности конкуренции на рынке консалтинговых услуг Украины / Е. Г. Гриценко, Ю. А. Рак // Современная конкуренция. — № 1(37). — С. 69-88.
11. Гусев В.О. Публічно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності / В.О. Гусев // Проблемы и перспективы инновационного развития экономики: материалы XVII Международной научно-практической конференции, 10 – 15 сент. 2012 г., Алушта / НАН Украины, ТС НИО Крыма. – Симферополь: ИТ «Ариал», 2012. – С. 20 – 25.
12. Давиденко В. Роль консалтингу при формуванні економічної стратегії [Електронне наукове фахове видання] / В. Давиденко // Проблеми системного підходу в економіці. – К.: НАУ, 2010. № 4. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_4/index.html.
13. Давиденко В. Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємств / В. Давиденко. – Проблеми науки: зб. Наук. праць. – К.: 2006. – №7. – С. 32–36.
14. Давиденко В. Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємств / В. Давиденко. – Проблеми науки: зб. Наук. праць. – К.: 2006. – №7. – С. 32–36.
15. Дерябина М. Государственно-частное партнерство: теория и практика [Електронний ресурс] / М. Дерябина. – Режим доступу: <http://institutiones.com/general/1079-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo.html>.
16. Деякі питання реформування державного управління України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до даних: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
17. Закон України «Про державноприватне партнерство» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
18. Залознова Ю. Класифікація форм державного-приватного партнерства: узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду / Ю. Залознова, І.

- Петрова, Н. Трушкіна // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. – 2016. – No. 3, Vol. 2. – С. 88–105.
19. Запатрина І. Ускорення публічно-частного партнерства в Україні пока не викликає інтереса у влади [Електронний ресурс] / І. Запатрина // *Бізнес*. – 2015. – 24 квітня. – Режим доступу: http://www.business.ua/successful_country/Uskorenienepublichnochastnogo-partnerstva-v-Ukraine-poka-ne-vyzyvaet-interesa-u-vlasti-Irina-Zapatrin-234415/.
20. Захаріна О.В. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону [Електронний ресурс] / О.В. Захаріна, Л.І. Симоненко, М.І. Сайкевич // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – Режим доступу : www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf.
21. Коуп М. 7 основ консалтинга / Мик Коуп. – СРПб: Питер, 2007. – (Консалтинг). – 336 с.
22. Краснейчук А. О. Використання консалтингу в діяльності державних органів / А. О. Краснейчук // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія : Державне управління. - 2016. - № 1. - С. 14-19. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_1_4.
23. Ляшенко В.И. Механизмы государственно-частного партнерства как инструмент активизации инновационной деятельности Украины: региональный аспект / В.И. Ляшенко, Я.И. Тульку // *Современное состояние, тенденции и перспективы развития стран СНГ: экономический, социальный и экологический аспекты: моногр.: в 2-х ч. / под науч. ред. К.В. Павлова*. – Ижевск: Изд-во института компьютерных исследований, 2014. – Ч. II. – С. 100-113. – (Серия: Экономическое славяноведение).
24. Марченко О. С. Знання як основа довіри на ринку консалтингових послуг / О.С.Марченко // *Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Економічна теорія та право. – 2013. – № 1 (12). – С. 42-50

- 25.Огляди ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу до даних: www.marketing.vc, для доступу до інформ. ресурсів необхідна авторизація. – Назва з екрану.
- 26.Павліченко Є.В. Напрями змін державного управління в Україні [Електронний ресурс]/ Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. – Режим доступу до даних: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/law/18oct2016/37.pdf>
- 27.Павлюк К.В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави [Електронний ресурс] / К.В. Павлюк, С.М. Павлюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf.
- 28.Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практ. посіб. для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко. – К. : Москаленко О.М., 2011. – 140 с.
- 29.Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю.С. Залознова, Н.В. Бутенко, І.П. Петрова // Економічний вісник Донбасу. — 2016. — № 2 (44). — С. 21-28. — Бібліогр.: 23 назв. — укр.
- 30.Рак Ю. А. Пріоритети розвитку конкуренції на ринку консалтингових послуг України послуг [Електронний ресурс] / Ю.А. Рак // Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове видання. – Вип. № 2. – М.: Миколаївський національний університет ім.. В. О. Сухомлинського, 2014. – С. 328-334. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-2-2014>. – Назва з екрану.
- 31.Сурмін Ю.П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – 150 с.

- 32.Тараш Л.І. Інституціональне забезпечення державно-приватного партнерства: проблеми та напрями розвитку / Л.І. Тараш, І.П. Петрова // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 1 (43). – С. 35-43.
- 33.Тараш Л.І. Узагальнення практики використання форм державноприватного партнерства / Л. І. Тараш, І. П. Петрова // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 2 (29). – С. 97-103. 8.
- Шилепницький П.І. Державноприватне партнерство: теорія і практика: моногр. / П.І. Шилепницький; Ін-т регіональних досліджень НАН України. – Чернівці, 2011. – 455 с.
- 34.Ткаченко Я.С. Світова практика застосування концесій / Я.С. Ткаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12, ч. 3. – С. 166–169.
- 35.Фатхудинов Р. Управленческие решения / Р. Фатхудинов. – М.: Инфра-М, 2009. – 344 с.
- 36.Шарий В.І., Сутність надання послуг у публічному управлінні //Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – 150 с.
- 37.Шарингер Л. Новая модель инвестиционного партнерства государства и частного сектора / Л. Шарингер // Российский экономический журнал. – 2004. – №9/10. – С. 41–52.
- 38.Шарко М. В. Информационная поддержка управленческих решений относительно инновационной деятельности / М.В.Шарко, О.Ф. Рогальский // Економіка і прогнозування. – 2004. – №2. – С. 131-139.
- 39.Шарко М. В. Консалтинг и его деятельность в Украине / М.В.Шарко // Актуальні Проблеми Економіки: Науковий економічний журнал. – 2003. – №7. – С. 104-116.
- 40.Шевченко С.Г. Интеграционные процессы на рынке консультационных услуг [Електронний ресурс] / С.Г. Шевченко // В зоне турбулентности. Российские консультационные компании в условиях глобального кризиса.

- М.: Ваш полиграфический партнер. – 2010 г. – 192 с. – Режим доступа до ст.: http://www.bkg.ru/library/materials/?ELEMENT_ID=3716
41. Aftandilyants V. Y. Management consulting for public sector/V. Y. Aftandilyants // Актуальні проблеми економіки = DActual Problems of Economics. -Київ, 2015, N 6.-С.109-113
 42. Bain J. Industrial Organization / J. Bain. –N.Y., 1959. – Режим доступа до ст.: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1249133?sid=21105142608881&uid=2&uid=3739232&uid=4>, для доступа до інформ. ресурсів необхідна авторизація. – Назва з екрану.
 43. Bhargava A. Serial Correlation and the Fixed Effects Model / A. Bhargava // Review of Economic Studies, 1982. – 49. – p. 533–549.
 44. Dryzek John S. and Niemeyer Simon. Discursive Representation /John S. Dryzek //American Political Science Review. – 2008. – Vol. 102. – No. 4 – P. 482–493.
 45. Kipping M. The evolution of management consultancy: its origins and global development / M. Kipping // In: Curnow B., Reuvid J. The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultancy worldwide. – London : Kogan page publishers, 2003. – pp. 21-33
 46. Kipping M. The evolution of management consultancy: its origins and global development / M. Kipping // In: Curnow B., Reuvid J. The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultancy worldwide. – London : Kogan page publishers, 2003. – pp. 21-33.
 47. Kuhlken Larry E. Expanding professional services: a manager's guide to a diversified business / E. Larry Kuhlken // Business One Irwin, – Homewood, Illinois 60430, 1993. – XVIII. – 365 p.
 48. Market Update Review of the European PPP Market in 2010 [Electronic Resource] / European PPP Expertise Centre. – 12 p. – Mode of access: <http://www.eib.org/eppec/resources/eppec-market-update-2010-public.pdf>.

49. Market Update Review of the European PPP Market in 2011 [Electronic Resource] / European PPP Expertise Centre. – 11 p. – Mode of access: http://www.eib.org/eppec/resources/eppec_market_update_2011_en_web.pdf.
50. Methodology Private Participation in Infrastructure Database. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ppi.worldbank.org/methodology/ppi-methodology>.
51. Steele F. Consulting for organizational change / F. Steele—
Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975.
- 52.— 202p



Рис. А.1 Інструментарій ППП

СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ



Рис. Б.1 Сфери застосування GR-консалтингу в ППЗ

Таблиця В.1.

Детермінанти публічно-приватного партнерства [Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю.С. Залознова, Н.В. Бутенко, І.П. Петрова // Економічний вісник Донбасу. — 2016. — № 2 (44). — С. 21-28. — Бібліогр.: 23 назв. — укр.]

Елемент	Зміст та сутність формату співпраці у контексті провадження ППП
Зміст	Система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються із відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні нових або модернізації діючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та користуванні такими об'єктами; конструктивну взаємодію держави, приватного сектору, громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності; конструктивне співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності і громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах діяльності для реалізації суспільно значимих проектів на засадах пріоритетності інтересів держави, її політичної підтримки, консолідації ресурсів сторін, ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності і прозорості відносин для забезпечення поступального розвитку суспільства
Суб'єкти	Органи місцевого самоврядування; регіональні органи виконавчої влади; консультативні дорадчі органи; конкурсні комісії; державні та приватні партнери
Переваги для державного партнера	Скорочення витрат на надання послуг; активізація інвестиційної діяльності; ефективне управління майном; економія фінансових ресурсів держави; використання досвіду приватних компаній; оптимізація розподілу ризиків; підвищення ефективності інфраструктури; розвиток форм проектного фінансування; стимулювання підприємницького мислення; рівний діалог між владою та бізнесом; збереження та створення робочих місць
Переваги для приватного партнера	Залучення бюджетних коштів до проекту; доступ до раніше закритих сфер економіки (ЖКГ, інфраструктура тощо); розширення можливостей отримання пільгових кредитів під державні; гарантії від міжнародних та вітчизняних фінансових установ на довгий термін; поліпшення роботи з державними дозволяючими органами; підвищення статусу проекту через участь у проектах державного партнера; позитивний імідж у суспільстві; оптимізація розподілів ризиків проекту
Характерні ознаки ППП	Визначені строки дії угод про партнерство (проекти, як правило, створюють під конкретний об'єкт (порт, дорога, об'єкт соціальної інфраструктури), який мають завершити у встановлений термін); зазвичай орієнтовані на довготривалість відносин (від 5 до 50 років); розподіл відповідальності між партнерами – держава визначає мету проекту з позиції суспільних інтересів і визначає вартісні та якісні параметри, здійснює моніторинг реалізації проектів; приватний партнер виконує розробку, фінансування, будівництво й експлуатацію, управління, практичну реалізацію проекту; фінансування проектів (за рахунок приватних інвестицій, державних фінансових ресурсів, спільне інвестування декількох учасників, внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством); забезпечення кращих техніко-економічних показників ефективності діяльності, ніж при здійсненні діяльності без залучення приватного партнера; поділ ризиків між учасниками угоди на основі відповідних домовленостей

Таблиця В.2.

Вигоди та переваги застосування механізму PPP [Захаріна О.В. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону [Електронний ресурс] / О.В. Захаріна, Л.І. Симоненко, М.І. Сайкевич // Державне управління: удосконалення та розвиток. – Режим доступу : www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf.]

<i>Органи державної влади</i>	<i>Приватний сектор (бізнес)</i>	<i>Громада (суспільство)</i>
Економія коштів державного/місцевого бюджету.	Доступ до об'єктів ЖКГ, інфраструктури.	Покращується якість обслуговування.
Залучення інвестицій.	Довготривалість відносин (від 5 до 50 років).	Краща ціна, яка задовольняє широке коло споживачів.
Державний/місцевий бюджет поповнюється за рахунок надходжень від сплати концесійних/орендних платежів.	Можливість отримання пільгових кредитів під об'єкт публічно-приватного партнерства.	Задовольняється попит.
Оптимізація структури державних видатків.	Державні гарантії.	Зростання економіки регіону.
Прискорення процесів удосконалення регуляторної бази, підвищення прозорості бізнесу та зниження рівня корупції.	Збільшення прозорості дозвільної системи та зниження бюрократичних бар'єрів.	Забезпечення якісних умов життєдіяльності усього регіонального співтовариства.
Зацікавленість у довгострокових результатах.	Політична підтримка.	Модернізація інфраструктури.
Оптимізація розподілу ризиків.	Розподіл ризиків проекту.	Підвищення ефективності публічних послуг.
Розвиток інфраструктури, впровадження нових технологій, застосування прогресивних методів управління.	Підвищення статусу та привабливості, зростання іміджу в бізнесових структурах через участь у публічно-приватному партнерстві.	Розвиток гуманітарної сфери (охорона здоров'я, освіта, культура, туризм і спорт).
Сприяння розвитку малого і середнього бізнесу.	Ефективніший менеджмент проектів.	Покращення якості життя населення.
Вирішення соціально-економічних проблем регіону.	Стимулюючі фактори для отримання результату (прибуток, капіталізація).	Стимулювання та підтримка місцевих ініціатив для розбудови середовища існування.
Збереження та створення нових робочих місць.	Позитивний імідж у суспільстві.	Гарантія робочих місць.
Використання досвіду приватних компаній (на даний час доступ до нових технологій та досвідченого менеджменту неможливий через державний сектор (наприклад, управління логістикою)).	Рівноправність і прозорість відносин.	Участь в житті громади.
Стимулювання підприємницького мислення.	Ініціативність.	Захист навколишнього природного середовища.

ПЕРЕВАГИ ДПП

ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО ПАРТНЕРА

- ✓ Активізація інвестиційної діяльності
- ✓ Ефективне управління майном
- ✓ Збереження та створення робочих місць
- ✓ Скорочення витрат на надання послуг
- ✓ Економія фінансових ресурсів
- ✓ Використання досвіду приватних компаній
- ✓ Підвищення ефективності інфраструктури



ДЛЯ ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРА

- ✓ Доступ до нових сфер бізнесу (сегментів ринку) (ЖКГ, інфраструктурні об'єкти тощо)
- ✓ Спрощення роботи з дозвоільними структурами
- ✓ Додаткові гарантії повернення інвестицій
- ✓ Можливість участі у державних та міжнародних програмах фінансування
- ✓ Отримання кредитів під державні гарантії



- ✓ Конструктивний діалог між владою та бізнесом
- ✓ Розподіл ризиків при реалізації проектів
- ✓ Позитивний імідж у суспільстві



Фонду розвитку публічно-приватного партнерства в охороні здоров'я
Київ – 03.10.2018

Рис. В.1 Переваги застосування ППП