**Міністерство освіти і науки України**

**Державний вищий навчальний заклад**

**«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»**

**Факультет туризму**

**Кафедра готельно-ресторанної та курортної справа**

**ДИПЛОМНИЙ МАГІСТЕРСЬКИЙ ПРОЕКТ**

на тему:

**“Модель консалтингу курортів місцевого значення (на прикладі готельно-курортного комплексу «Карпати» Львівської області)”**

Виконав:

студент 2 курсу, групи КС-21(м)

 спеціальності

241 «Готельно-ресторанна справа»

Вонячук П.І.

 Керівник: к.п.н., доц. Польова Л.В.

 Рецензент:, д.і.н., проф. Клапчук В.М.

к.е.н., доц., Мендела І.Я.

Івано-Франківськ – 2021 р.

**Зміст**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП………………………………….……………………………………...** | **4** |
| **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ………………** | **6** |
| 1.1. Сутність консалтингової діяльності…………………………………… | 6 |
| 1.2. Історія виникнення консалтингу ………………..…………………….. | 10 |
| 1.3. Класифікація консалтингових послуг………………..………………… | 15 |
| Висновок до розділу 1…………………………………………...…………… | 26 |
| **РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК І СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ………** | **29** |
| 2.1. Аналіз світового ринку консалтингових послуг……………………… | 29 |
| 2.2. Міжнародні консалтингові організації ………………………………… | 38 |
| 2.3. Ринок консалтингу в Україні ………………………………………… | 42 |
| Висновок до розділу 2………………………………………………………... | 52 |
| **РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КУРОРТІВ В ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ «КАРПАТИ»……...………………………………………………………..** | **54** |
| 3.1. Характеристика курортів у Львівській області……………………... | 54 |
| 3.2. Консалтингові пропозиції в готельно-курортних комплексах Львівської області…………………………………………………………… | 59 |
| 3.3.Аналіз діяльності готельно-курортного комплексу “Карпати” Львівської області………………………………………………….……… | 65 |
| Висновок до розділу 3……………………………………………………… | 69 |
| **РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ «КАРПАТИ» ВИКОРИСТОВУЮЧИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ ……………………………..…………………………..** | **70** |
| 4.1. Застосування екскурсійного пневмотранспорту як переваги готельно-курортного комплексу «Карпати» у Львівській області…….…………….. | 70 |
| 4.2. Розширення асортименту послуг як чинник підвищення конкурентоспроможності готельно-курортного комплексу «Карпати»….. | 72 |
| Висновок до розділу 4………………………………………………………... | 75 |
| **ВИСНОВОК………………………………………………………………......** | **77** |
| **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ…………………………………………………….** | **80** |
|  |  |

**ВСТУП**

В умовах України у світовий економічний простір постає питання бізнес-консалтингу, яке має велике значення для керівників бізнесу. Усім загрожує трансформація форм власності на основі приватизації та корпоратизації підприємств, інтеграції зростання цін, іноземні інвестиції та перекриття українського та іноземного капіталу, а також зміна їх внутрішньої структури, що наближає її до ситуації, такі як і в світовій економіці в цілому. Загалом тільки тоді країна може рухатися до загального рівня економічної ефективності, що є головною метою трансформації.

Європейська федерація з європейського бізнесу та економічних консультаційних питань стверджує: «Консалтинг – це надання належної допомоги та порад з менеджменту, включаючи визначення та надання оцінок проблем та/або можливостей, рекомендації щодо певних заходів та допомога у їх реалізації ”. Цього ж визначення дотримуються Американська асоціація управлінських та економічних консультантів (ACME) та Інститут управлінських консультантів (IMC)[3].

У нашій країні раніш це називалося «впровадженням науки у виробництво». Однак консалтинг – це поняття ринкової економіки, отже, і відрізняється від науково-впроваджувальної діяльності так само, як ринкова економіка відрізняється від планово-централізованої.

Вимоги до ефективності консалтингових послуг в Україні майже не відрізняються від західних, а й частіше навіть перевищують вимоги західних аналогів.

Ось і пояснення, чому в останні роки спостерігається відхилення західних консалтингових фірм з українського ринку і зростання кількості українських консультантів, що працюють у західних фірмах, які залишилися [2].

Актуальність теми магістерської роботи пояснюється тим, що в Україні існує ще безліч проблем консалтингової діяльності. Не вистачає кваліфікованих працівників, не відрегульована нормативно–правова база. Постійно стоїть питання якості надання консалтингових послуг. Не адаптовані методики консалтингової діяльності до економічних умов в Україні.

Усе це підходить до проведення наукових досліджень з застосуванням в майбутньому на практиці.

Метою магістерської роботи є розкриття поняття консалтингової діяльності в Україні, проведення ґрунтовного аналізу організаційно-економічних засад консалтингової діяльності базового підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності його консалтингової діяльності

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі були виконані наступні завдання:

* розглянуто теоретичні основи консалтингової діяльності;
* проведено аналіз консалтингової діяльності базового підприємства;
* розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності консалтингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є організаційно–економічні аспекти здійснення консалтингової діяльності в Україні.

Об’єктом дослідження є готельно-курортний комплекс «Карпати». У момент свого відкриття, ще в 1993 році, санаторій «Карпати» був одним з лідерів серед санаторних комплексів в Україні, і сьогодні в «Карпатах» пріоритетними є: високий рівень сервісу, сучасні медичні технології і професійний досвід привітного персоналу.

Структурно магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів та загальних висновків по роботі.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**1.1. Сутність консалтингової діяльності**

Одним із важливих факторів ефективного менеджменту ринкової економіки є формування відповідного економічного середовища, найважливішим елементом якого являється ринкова інфраструктура. Ринкова інфраструктура - це сукупність в собі елементів, які забезпечують та регулюють належне функціонування на різних рівнях економічних відносин, взаємодію ринкової економіки та циркуляцію матеріальних та фінансових потоків. Ця інфраструктура є взаємозалежною системою компаній і організацій, які служать для циркуляції потоків товарів, послуг, грошей, цінностей і робочої сили та забезпечують значне прискорення їх попиту. Ринкова інфраструктура ж вагомим рушієм для нормального функціонування всієї економіки.

Місце, яке є важливим в ринковій інфраструктурі займає інфраструктура управління. Це створює умови для ефективного та якісного функціонування галузей, які обслуговують національну економіку, сприяє формуванню та тісній взаємодії з усіма елементами інфраструктури. Об'єкти інфраструктури управління повинні розвиватися швидше за інші елементи інфраструктурного комплексу та активно сприяти їх формуванню як складної системи. Основу інфраструктури управління складають консалтингові компанії. Професійні послуги, що надаються консалтинговими фірмами, включають: медичні, брокерські, будівельні, юридичні, фінансові та інші послуги [7].

Серед усіх професійних послуг ми будемо розповсюджувати консультації з менеджменту (management advice). Взаємозв’язок між консультацією менеджменту та іншими видами професійних послуг ілюструється на малюнку. 1.1. Автори пропонують багато визначень управлінського консалтингу (табл. 1.1) [2 – 7; 9 – 13; 16 – 20].

Мен

еджмент

-

консалтинг

Інвестиційні

послуги

Інжинірингові

послуги

ІТ

-

ІТ послуги

Юридичні

послуги

Маркетингові

і

по

послуги

Бухгалтерське

обслуговування

Реклама

і

PR

Аудит

Навчання

Рекрутмент

Рис. 1.1. Зв'язок управлінського–консалтингу та різних видів професійних послуг

*Таблиця 1.1*

**Визначення поняття управлінського консалтингу**

|  |  |
| --- | --- |
| Визначення  | Джерело  |
| 1  | 2  |
| Послуги управлінського консалтингу – це незалежні консультації та допомога з питань управління, включаючи виявлення та оцінку проблем та/або можливостей, рекомендацію відповідних заходів та підтримку в їх реалізації. | FEACO, ACME, IMC  |
| Управлінський консалтинг - висококваліфікована управлінська підтримка для покращення роботи організацій незалежними (неорганізаційними) професіоналами, що спеціалізуються в певній галузі | К. Чакіров  |
| Управлінський консалтинг - вид експертної підтримки керівників організацій у вирішенні проблем реструктуризації управління в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів | В. Ш. Рапопорт  |
| Управлінський консалтинг – це вид організованого процесу взаємодії консультанта і співробітників компанії (організації), в результаті організаційних змін або плану їх реалізації. | Матеріали до Вченої ради МЕ й ОПП ІЗ АН СРСР від 13.01.1988  |
| Консалтинг – це діяльність і професія, змістом якої є допомога керівникам у вирішенні їхніх проблем та впровадженні досягнень науки та передового досвіду. | Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманн  |
| Управлінський консалтинг - послуги незалежних і професійно підготовлених фахівців (консультантів або груп) для підтримки керівника організації в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем | І. В. Прокопенко  |
| Business Consulting - консалтингова послуга, яка допомагає підприємствам діагностувати, аналізувати та вирішувати практичні проблеми | В. Ф. Комаров  |
| Управлінський консалтинг - ефективна форма оптимізації управління виробництвом на основі використання наукового та передового досвіду | О. К. Єлмашев  |
| Управлінський консалтинг – це професійна підтримка спеціалістів-менеджерів керівникам і керівникам різних організацій (замовників) у вирішенні та розробці проблем з клієнтом, яка здійснюється у формі консультацій, консультацій та розроблених рішень. | А. П. Посадський, С. В. Хайниш  |
| Бізнес-консалтинг - надання конкретного досвіду, методології, методів управління, професійних навичок або інших ресурсів, щоб допомогти бізнесу (організації) оптимізувати своє поточне фінансово-економічне становище в рамках чинної нормативно-правової бази | Асоціація “Укрконсалтинг”,  |
| Управлінський консалтинг – це послуга, що надається спеціалістом або спеціалізованою компанією, яка надає клієнтам незалежні та об’єктивні консультації, а також визначає та аналізує проблеми та компетенції керуючої компанії клієнта. | А. О. Саврук, Р. О. Красюк  |
| Бізнес-консалтинг – це інтелектуальна професійна діяльність, в якій кваліфікований консультант надає об’єктивні та незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією клієнта. | О. К. Трофімова  |

У більшості термінів і їх визначень, наведених у табл. 1.1 існує два основні способи коментування. У першому випадку використовується широке поняття: процес консультацій стосується будь-якої форми допомоги, пов'язаної зі змістом, процесом або структурою завдання чи серії завдань. Консультант не відповідає за виконання завдання, а допомагає. Другий метод розглядає консалтинг як професійну послугу і визначає багато її характеристик: менеджмент – це консалтингова служба, яка надає послуги організаціям за допомогою спеціально навченого персоналу. Допоможіть клієнтам визначити та проаналізувати проблеми управління, запропонувати рішення цих проблем і за потреби впровадити рішення. Ці два способи можна вважати взаємодоповнюючими [5].

Колись у нас поради називали «впровадженням науки у виробництво». Проте консультування є поняттям ринкової економіки, тому відрізняється від наукової та від ринкової економіки – плановою централізацією. Проаналізувавши поточні визначення управлінського консалтингу, ми використовуємо визначення консультаційної діяльності. Управлінський консалтинг – це вид інтелектуальної професійної діяльності, в якій кваліфікований консультант надає об’єктивну та незалежну консультацію, що сприяє успішному управлінню організацією-клієнтом [ 6].

Слід відзначити професіоналізм консалтингової служби, оскільки вона є самостійною та важливою частиною інфраструктури ринкової економіки.

**1.2 Історія виникнення консалтингу**

Виникнення консалтингу пов’язують з появою наукового менеджменту в другій половині 19 ст. З одного боку, формування цієї сфери діяльності базувалося на виявленні та визначенні різноманітних методів і принципів консультування. З іншого боку, підприємець, очевидно, був незадоволений своїм становищем і намагався вдосконалити свою ділову та управлінську практику. На основі наукової теорії менеджменту консультація зосереджується на продуктивності та ефективності фабрики, раціональній організації праці та зниженні витрат виробництва. Ця рада називалася організація виробництва, а консультанти - спеціалісти з виконання.

На початку 20 ст. розширилася сфера консалтингу, з'явилися перші професійні консультанти, такі як Фредерік Тейлор, Артур Д. Літтл, Тауерс Перрін і Харрісон Емерсон. Двоє останніх заснували перші консалтингові фірми. У 1914 році Едвін Буз заснував Службу бізнес-досліджень Booz Allen & Hamilton в Чикаго. Існували консалтингові фірми з управління персоналом, продажів і маркетингу, управління фінансовими ресурсами. У 1925 році Джеймс О. МакКінсі та Ендрю Томас Карні заснували фірму, яка згодом дала початок двом найбільшим у світі консалтинговим фірмам – McKinsey & Company та AT Kearney.

У 1920-х і 1930-х роках, після Великої депресії, управлінський консалтинг поширився на всі промислово розвинені країни. Однак його обсяг і обсяг були обмеженими. Його послугами в основному користувалися дуже великі промислові компанії. Отримав поради від державного сектору та військового комплексу, який відігравав важливу роль під час Другої світової війни.

Справжнє становлення галузі як самостійного комерційного простору відбулося лише в 1950-х роках. Повоєнні роки називають «золотими роками» ради. У цей час особливо швидко почав зростати попит на консалтингові послуги. Це було зумовлено післявоєнним будівництвом, зростанням комерційної активності, прискоренням науково-технічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів.

Багато з створених роками консалтингових компаній досі існують і займають лідируючі позиції. З тих пір консалтинг розвивався надзвичайно швидко, набагато швидше, ніж старі та новітні галузі. Проте оцінка масштабів і динаміки світової консалтингової індустрії залишається проблемою, оскільки експерти розходяться щодо її меж.

Цікаво відзначити еволюцію підходів до визначення цих напрямків, які значною мірою відображають значні зміни, що періодично відбуваються в рядах багатьох гравців індустрії управлінського консалтингу. Експерти відзначають, що до найвужчих визначень управлінського консалтингу можна віднести лише діяльність легендарної McKinsey & Company та таких конкурентів у стратегічному консалтингу, як Bain (Бейн), Boston Consulting Group (Boston Consulting Group) та інших. Як правило, це найстаріша консалтингова фірма Артура Д. Літтла («Артур Д. Літтл»). Однак стратегічний консалтинг – не єдина сфера інтересів і діяльності таких компаній. Становлення управлінського консалтингу як самостійної галузі почалося з вирішення класичних проблем стратегічного управління, різних аспектів бізнес-стратегії, проведення стратегічних маркетингових досліджень, планування основних організаційних змін.

У 1901 р. в Західній Європі налічувалося 43,2 млн. консультантів з питань управління, фінансів і фінансів; Їхня робота склала близько 5,6 мільярдів доларів, а в 1996 році тільки в Німеччині було 44,5 мільйона консультантів. Кількість працюючих тільки в цій країні досягла 9,9 мільярдів доларів. За останні роки кількість адміністративних консультантів у Великобританії зросла в кілька разів.

За даними FEACO, продуктивність одного консультанта в 1997 р. (оплата за консультанта): у Німеччині - 229,4 млн. дол; $216,8 тис. у Швейцарії; У Данії - 190,1 млн доларів; В Угорщині – 53,3 млн доларів. Досвід роботи юристів у Сполучених Штатах з 1971 до 100 для окремих лідерів галузі. Збільшення кількості консультантів у 1985 р. призвело до появи терміну «консультант», що означає загальну кількість консульських співробітників.

Загалом, навіть коли ефективність бізнесу падає, консультування зростає. Додаткова тема – збільшення консультацій з фірмами, професійним та культурним персоналом.

Власне консультування агентства з розвитку бренду, починаючи з другого кварталу 1965 року, було активним знайомством з найбільшими заявниками в галузі [9] . Найбільші та найпредставніші з них через асоціації гігантів послідовно звужували «Велику вісімку» на початку 1980-х, «Шістку» – на початку 1990-х і «V» і навіть «Четвірку». в наш час До 2002 року до «Великої п’ятірки» входили: PricewaterhouseCoopers (PWC), Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu (DTT), Артур Андерсен.

Східноєвропейська конференція була надзвичайно активною протягом 1950-х років і була майже закрита пізніше в період потужної монополізації виробництва та відсутності конкуренції на ринку. Крім того, потреба в залученні зовнішніх консультантів була зменшена завдяки великій мережі дослідницьких, проектних та технологічних служб 10 .

Однак у 1960-х – на початку 1970-х років почали з’являтися нові консультації щодо оренди. Звісно, ​​створюються вони за існуючими університетами та інститутами. Багато керівників також надають дослідження та консультують самостійно. Наприкінці 1975 р. були зроблені невеликі зусилля щодо надання спеціальних консультаційних послуг[12].

Спочатку вони були розроблені в Угорщині, потім у Болгарії, Польщі та Чехословаччині. Крім того, створені спільні консалтингові компанії з іноземним капіталом, а також компанії з державними органами, науково-технічними об’єднаннями та профспілками. Національні реформи позитивно вплинули на розвиток консалтингової галузі. Розширення незалежності суб'єктів господарювання та широке розпорошення рішень соціально-економічних проблем створили умови для виникнення дорадчої системи. Нині консалтингова галузь у вищезазначених країнах повністю розвинена, і ринок цих послуг у цих країнах демонструє чіткі ознаки зрілості ринків.

У травні 1987 р. у Парижі відбулася Всесвітня конференція консультантів з питань управління. У конференції взяли участь консультанти з 231 консалтингової компанії з Великобританії, США, Аргентини, Австралії, Бельгії, Бразилії, Нідерландів, Данії, Канади, Китаю, Німеччини, Фінляндії, Франції, Ісландії, Індії, Ірландії, Італії, Японії, Монако та Норвегії. Португалія, Іспанія, Швеція, Швейцарія та Філіппіни. Ця зустріч започаткувала нову еру розвитку правління. Протягом наступних кількох років консалтингові послуги в усьому світі відчули виняткове зростання [12].

Крім першої зустрічі в Парижі (1987), вона також відбулася в Нью-Йорку (1990), Римі (1993), Йокогамі (1996), Берліні (2000), Варшаві (2004) тощо. Знайомтесь. У документі Четвертої Всесвітньої конференції консультантів зазначено, що консалтингова індустрія вже є глобальним економічним сектором, галуззю, яка перебуває в зародковому стані.

На думку професора Дж. Вілкінсона (Арізона, США), управлінський консалтинг матиме такі характеристики [3]:

Спочатку він буде більш спеціалізованим. Консалтингові фірми продовжуватимуть запроваджувати нові спеціалізації, так само як виробничі фірми впроваджують виробництво нових продуктів. За останні роки деякі компанії розвинули або зміцнили кілька професійних сфер.

По-перше – це фінансове моделювання, тобто використання програмного забезпечення.

По-друге, клієнти використовують одного і того ж консультанта. Консультант надає консультаційні послуги з усіх аспектів організації клієнта. Третій напрямок – допомога масштабним проектам, які тривають більше року, а з іншого боку, нинішні консультанти використовуватимуть результати досліджень, проведених у цих навчальних закладах, для тісної співпраці з викладачами та співробітниками бізнес-шкіл. У відповідь вони нададуть необхідний матеріал для цих досліджень;

По-третє, консалтингова фірма повинна залишатися маленькою і зосередитися на одній сфері, або стати достатньо великою, щоб забезпечити широку спеціалізацію;

По-четверте, кількість консультантів і Компанія буде продовжувати зростати, оскільки вони надають якісні послуги за нижчими цінами. Однак вони не можуть замінити радників працівників, які надають більш об’єктивні послуги;

По-п'яте, зі збільшенням кількості радників для розробки нових методів позиціонування послуг.

По-шосте, найкращі випускники бізнес-шкіл будуть працювати консультантами з управління.

 Якщо ж ми говоримо про темп і характер розвитку адміністрації, то консенсусу експертів немає. Деякі з них намагаються розвивати індустрію консультацій швидкими темпами в найближчі десятиліття. Дослідники менш оптимістично налаштовані на те, що швидкий і безперервний рівень розвитку можна підтримувати лише за допомогою суворіших і суворіших консультацій, які найбільша фірма зможе надати клієнтам, які домінують та покращують управління бізнес-інтересами. Реальний промисловий розвиток, як зазначають інші дослідники, навряд чи відповідає цим екстремальним сценаріям, але може продемонструвати середній вибір на основі складу цих тенденцій.

Таким чином, схильність до збільшення домінування найбільшої та найрізноманітнішої фірми відповідно до масштабів глобальних дій, які пропонують консалтингові компанії, не призводить до звільнення малих і середніх фірм. Вони продовжують успішно знаходити свої місця консалтингових послуг на національних ринках. Існує величезний потенціал для зростання для пошуку лідерів у глобальних консультаціях.

**1.3. Класифікація консалтингових послуг**

В Україні не існує загальновизнаних консалтингових послуг класифікаторів, а ті, що існують, далекі від повних та об’єктивних, тому класифікації базуються на визнаних національних та міжнародних консультаційних асоціаціях. Класифікація консультаційних послуг для європейських, економічних та управлінських консультантів складається з восьми розділів.

Загальне управління:

– визначення ефективності системи управління;

– оцінка бізнесу;

– управління нововведеннями;

– визначення конкурентоспроможності/вивчення кон'юнктури ринку;

– диверсифікованість або становлення нового бізнесу;

– міжнародне управління;

– оцінка управління;

– злиття та придбання;

– організаційна структура й розвиток;

– приватизація;

– управління проектом;

– управління якістю;

– реінжиніринг;

– дослідження й розвиток;

– стратегічне планування;

– бенчмаркінг;

– пошук партнерів;

– внутрішній менеджмент;

– управління експортом і імпортом;

– кризове управління.

Адміністрування:

– аналіз документообігу;

– розміщення або переміщення відділів;

– управління офісом;

– організація та методи управління;

– регулювання ризику;

– гарантії безпеки;

– планування робочих приміщень і їх оснащення.

Фінансове управління:

– системи обліку;

– оцінка капітальних витрат;

– оборот фірми;

– зниження собівартості;

– неплатоспроможність (банкрутство);

– збільшення прибутку;

– збільшення доходів;

– оподаткування;

– фінансові резерви.

Управління кадрами:

– професійний рух і скорочення штатів;

– культура корпорації;

– рівні можливості;

– пошук кадрів;

– відбір кадрів;

– здоров'я та безпека;

– програми заохочення;

– внутрішні зв'язки;

– оцінка робіт;

– трудові угоди та зайнятість;

– навчання менеджменту;

– планування робочої сили;

– мотивація;

– пенсії;

– аналіз функціонування;

– психологічна оцінка;

– винагорода;

– підвищення кваліфікації працівників;

– розв’язання конфліктів;

– тренінг.

Маркетинг:

– реклама та сприяння збуту;

– корпоративний образ і відносини із громадськістю;

– після продажне обслуговування замовників;

– дизайн;

– прямий маркетинг;

– міжнародний маркетинг;

– дослідження ринку;

– стратегія маркетингу;

– розробка нової продукції;

– ціноутворення;

– роздрібний продаж і дилерство;

– управління збутом;

– навчання збуту;

– соціально–економічні дослідження і прогнозування.

Виробництво:

– автоматизація;

– використання устаткування і його технічне обслуговування;

– промисловий інжиніринг;

– переробка матеріалів;

– регулювання внутрішнього розподілу матеріалів;

– упакування;

– схема організації робіт на підприємстві;

– конструювання й удосконалення продукції;

– управління виробництвом;

– планування й контроль за виробництвом;

– підвищення продуктивності;

– закупівлі;

– контроль якості;

– управління запасами;

– ергономіка;

– управління матеріалами.

Інформаційна технологія:

– системи автоматизованого проектування й автоматизовані системи управління;

– застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці;

– електронна видавнича діяльність;

– інформаційно–пошукові системи;

– адміністративні інформаційні системи;

– проектування й розробка систем;

– вибір і установка систем;

– внутрішній аудит інформаційних систем;

– відновлення інформаційних систем.

Спеціалізовані послуги:

– навчальне консультування;

– консалтинг з управління електроенергетикою;

– інженерний консалтинг;

– екологічний консалтинг;

– інформаційний консалтинг;

– юридичний консалтинг;

– консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально–технічного постачання;

– консалтинг у державному секторі бізнесу;

– консалтинг з телекомунікацій.

Розглянемо деталі послуги більш детально.

Генеральна рада з управління, а саме: допомога у вирішенні проблем, пов’язаних із наявними можливостями суб’єкта. Консультанти займаються такими питаннями, як визначення норм і цінностей організації та її середовища в цілому, планів розвитку, прогнозування, планування філій і товариств, права власності або зміни власника, а також придбання активів.

Є три основні приклади, коли радники керують загальними конституціями уряду;

Перший в ході адміністративного розслідування. Більшість консультантів-керівників мають добре організовану практику: перш ніж запропонувати можливі рішення для певної проблеми, вони повинні провести короткий огляд і розглянути всю організацію; По-друге, при дослідженні різних функцій організації стає зрозумілим, що необхідні деякі зміни в загальній структурі організації, а саме. Консультант повинен вирішувати загальні проблеми, які є основою для вирішення особистих проблем; По-третє, оплачуючи бізнес. Вирішення цих проблем може призвести до більшої кількості досліджень, ніж коротких звітів, наприклад, у діагностиці, особливо з проблемами вищого керівництва, які стосуються вищого рівня адміністрування. Реалізація таких проектів може зайняти багато часу (наприклад, нова тактика розвитку бізнесу може тривати від шести до дев’яти місяців).

Після консультацій із загальним керівництвом перед консультантами постають дві основні проблеми: розробка машини прийняття рішень та вибір стилю керівництва.

Наявність першого питання може свідчити про те, що в організації клієнта існують форми рішень, які можуть мати негативні наслідки. Наприклад, надмірна централізація робить операційні рішення компанії негнучкими, а це означає, що вона повільно відбивається на можливостях ринкових змін. Для вивчення цієї проблеми консультант може провести аналіз за такими напрямками: класифікація рішень у групі за їх характером, і фінансове навантаження.

Наслідки, як зробити найкраще судження; участь представників у процесі прийняття рішень; відповідальність за прийняття рішень, виконання та регулювання; механізм прийняття рішень загалом.

У разі другої проблеми можна помітити, що причини негативних явищ криються не в структурі впорядкованого чи дедуктивного мислення, а в стилі керівництва, який є результатом стосунків і рольових відносин літніх людей.

У цьому випадку консультант аналізує: особистість куратора, методи роботи та установки; шкали пріоритетів менеджера.

Стиль управління – це практика, яка часто визначається особистою та організаційною культурою.

Консультування з адміністративного управління складається з вирішення таких проблем, як розподіл офісів, обробка інформації, адміністративні процедури тощо. Основне завдання ради - оптимізувати методи управління. У рекомендаціях порушуються такі питання: поділ офісів між відділами; кількість адміністративних дипломів; організація професійного навчання; узгодженість важливих завдань конкретного підрозділу для всієї організації та його роль у процесі прийняття рішень; управління реєстром; планування роботи та їх обладнання.

Консалтинг з фінансового менеджменту допомагає у вирішенні наступних основних завдань:

- шукати джерела багатства;

- оцінка та підвищення поточної фінансової ефективності акції;

- встановити стан економічного планування на перспективу.

Консультанти займаються питаннями фінансової політики та доменів, оподаткування, адміністрування, інвестування акцій на ринку, позик, страхування, прибутків і витрат, неплатоспроможності тощо.

За словами наших фінансових консультантів, багаж є невід’ємною частиною вашої професії. Наприклад, фінансовий досвід - це найвідоміший досвід у виконанні діагностичних послуг економічних послуг. Фінансові консультанти можуть співпрацювати з консультантами в інших сферах бізнесу, зокрема в процесі виробництва та продажу, для оцінки пропонованої фінансової ефективності.

На практиці консультант з фінансового менеджменту має три звіти. Перший – це розширення суспільства, включаючи створення нових товариств, впровадження нових виробничих ліній та будівництво об’єктів. Далі - управління активами, в цьому випадку хороший клієнт вивчає і аналізує перспективи капіталу або фондів для збереження позик з різних джерел фінансування в короткостроковій і довгостроковій перспективі. По-третє, це система та управління, яка виконує виробничі та дезінфекційні заходи. По-перше, під час розробки системи управління проектами консультант повинен розглянути, яка підтримка доступна від адміністраторів, які створили систему, і знати, хто буде використовувати наявні дані та ресурси.

Консалтинг з управління персоналом включає детальне обговорення рішень щодо кадрових варіантів, персоналу, системи оплати праці, навчання та управління персоналом, захисту зайнятості та психологічного клімату в колективі.

Основна відповідальність консультантів полягає в тому, щоб допомогти персоналу оптимізувати вступ і досвід такої важливої ​​організації людського капіталу. У зв’язку з цим консультування керівництва кадрами передбачає розгляд цих питань.

Перше питання – це читання людей. У цьому випадку консультанти намагаються надати зразок опису оператора, якому потрібна певна підготовка, галузь і досвід для виконання цієї роботи. Виходячи з цього, розробляються, відбираються методи оцінки та інвестуються в персонал. Процедури тестування та проведення зустрічей є дуже простими способами набору.

Друге питання – навчання персоналу. У цій частині консультант зазвичай відповідає на такі запитання:

- визначення основних вимог щодо різних категорій;

- аналіз труднощів освіти, культури та соціальних проблем, які необхідно подолати працею робітників; визначення політики організації у сфері підвищення кваліфікації;

- його персонал, його професія.

Третій – план. Кожна організація прагне, щоб її співробітники брали участь у досягненні кількох цілей і прагнень, як окремо, так і в групі. HR-консультант радить, які стратегії вибрати найбільше: покращити психологічне середовище у вашій організації; збагачення змісту твору; система винагород і заохочень, які мають бути встановлені.

Четверте питання - оцінка результату роботи працівника на основі окремих груп і цілей, які повинні бути відносно постійними.

Маркетингова консультація допомагає адміністраторам вирішити бізнес, який є життєво важливим для будь-якого підприємства, що працює в ринковій економіці: забезпечити ефективний попит на товари та послуги, які вони виробляють. Він включає дослідження ринку та прийняття рішень щодо продажу, ціноутворення, продажу, розробок нових продуктів, після продажного обслуговування тощо. Хоча ринкова економіка є найскладнішою проблемою, компанія – це не виробництво, а збут, маркетинг – одна з багатьох важливих питань [15] .

Маркетинг – це сфера, де клієнти контактують із зовнішніми фінансами (замовниками та конкурентами), тому безпека організації залежить від того, наскільки вдало вона планує адаптуватися до ринкових умов. Звичайно, організація тестує нові потенційні ринки, пропонує нові продукти для існуючих клієнтів, продає нові продукти існуючим клієнтам і прагне залучити потенційних конкурентів. Маркетингові проблеми, які стоять перед консультантом, відділом управління продажами.

Необхідно постійно консультувати ступінь підготовки та мотивації торгових агентів, а також загальну роботу збуту, щоб задовольнити інтереси споживача; управління відділом маркетингу.

Необхідно оцінити рівень підготовки працівників відділу та ефективність їх роботи; реклама. Зазвичай фірма отримує консультацію щодо цієї дії від агента із заборони, але клієнт може звернутися за порадою до іншого адвоката; канали збуту. У цьому випадку зазвичай розглядається альтернативний перехід до роздрібних продавців замість використання. При купівлі товару, переходячи від власників до роздрібних продавців, задіяна низка торгових агентів, але це призводить до додаткових витрат. Тому консультант необхідний для того, щоб виробники споживчих товарів вивчали труднощі та можливості великого обсягу оптової торгівлі; упаковка товару. У цьому випадку залучаються консультанти-постачальники; оборотність товарних запасів [15] .

Оборот є запорукою комерційного успіху. Роль консультанта в таких ситуаціях полягає в контролі за станом інвентаризації. Різні види товарів (продовольчі, довгострокові, промислові тощо) вимагають різних систем управління запасами.

Консультація з виробничого навчання об'єднує знання економічного, управлінського та машинобудівного персоналу у вирішенні таких завдань, як вибір технології виробництва, стимулювання продуктивності, оцінка якості та діяльності, аналіз витрат виробництва, прийняття рішень, використання обладнання. і матеріалів, конструкцій і поправок виробів, кошторис робіт тощо.

Процес прийняття виробничих рішень вимагає від агента отримання необхідної продукції в правильній кількості, вчасно та з мінімальними витратами. Тому консультуйтеся з бізнесом, таким чином, щоб допомогти знайти оптимальні шляхи для досягнення цих цілей. Консультанту з питань управління виробництвом необхідно аналізувати такі аспекти: сам продукт.

Чи можна вдосконалити або стандартизувати його частини; чи можна замінити деякі компоненти на більш дешеві (особливо в хімічній та косметичній промисловості); чи можна вдосконалити устаткування, на який виготовляється товар [11] .

Крім того, у кожному конкретному випадку консультант може вдосконалити систему контролю якості:

- наявність і частоту проведення перевірок; використання методики вибору контролю;

- рівень свідомості працівників;

- методи організації виробництва.

По-перше, консультант повинен досліджувати й удосконалювати схему розміщення устаткування, з'ясовуючи при цьому: чи впливають на якість організації робочого місця, встановленого машини й устаткування; чи немає елементів перевантаженості деяких площ, у той час як інші є недозавантаженими; чи відповідним чином виробляють виробничі площі.

Таким чином, консультант має зібрати інформацію про потреби в площах для розміщення устаткування, складських приміщень, незавершеного виробництва, оцінити дійсні потреби в площах і т.п.

По-друге, консультант повинен навести довідки про методи експлуатації й ремонту машин і устаткування.

По-третє, він повинен перевірити, щоб розвиток виробництва реалізувався більш простими й ефективними м.

По-четверте, консультант повинен займатися питаннями виробничого планування. Основне питання є визначальним у будь-якій операції. .

Перший процес праці, який включає в себе безпеку, необхідний для працівників, який захистить від шкідливих впливів, забруднене повітря, фізичний рівень шуму тощо, усі технічні заходи щодо передбачуваних нещасних випадків.

Друга – задоволення, яке підтримує від робітників, що часто віддають важливу роль у покращенні.

Консультування з інформаційних технологій припускає розробку рекомендацій щодо впровадження систем автоматизованого проектування (САПР) та автоматизованих систем управління (АСУ), інформаційно-пошукових систем, застосування комп’ютерів у діяльності підприємства.

Інформаційні технології необхідними для сучасних організацій. Але зміни, які супроводжують використання нових інформаційних технологій, пов’язані із самими організаційними основами підприємства, такими, як принципи побудови його структури.

Консультант з менеджменту – це не просто технік з обслуговування комп’ютерів; він повинен допомогти клієнту розібратися в можливостях та недоліках комп’ютерів, забезпечуючи відповідність та скорочення розриву технічного персоналу та кінцевого комп’ютерного програми користувачів. інформаційні системи часто викликають дорікання адміністрації на відповідну інформацію на сутності Тому консультант повинен вивчати характер відносин між та видами управлінських працівників та спробувати підвищити ефективність та доступність інформації, детально розглянути систему прийняття рішень.

У організації є велика різноманітність інформаційних, формальних, неформальних, з різною системою і ступенем ефективності та релевантності. Тому консультанту потрібно: привести у відповідність відповідності системи забезпечення інформації про відповідність рівня сумісності всіх систем; підготувати рекомендації щодо вдосконалення (з погляду вірогідності, форми подачі, змісту тощо); вибрати устаткування (апаратне забезпечення); розробите підібрати персонал і запланувати необхідну професійну перепідготовку кадрів.

Коли клієнт уже має у своєму розпорядженні комп'ютерну систему, то консультант допоможе допомогти:

- розрахувати систему.

Вони відрізняються від них або за методом (навчальне навчання), або за об'єктами (консалтинг управління електроенергетикою, з телекомунікацій, з екології, з матеріально-технічного постачання, консалтинг у державному секторі, консалтинг для малого бізнесу), або за характером упровадження знань (інженерний консалтинг, річний консалтинг).

**Висновок до першого розділу**

Виходячи з теоретико-методологічних досліджень, зміст поняття «консультант» як системного знання для надання високоякісних консультаційних послуг, консалтингових компаній клієнтам базується на наданні професійним консультантам певного ступеня знань і досвіду своїх клієнтів.

Виявлено консультаційний метод впровадження новітньої науки в економіку. Обов'язки консультування позначаються виставленням оцінок. В Україні визначено, що не існує загальновизначених типів консультаційних послуг, як неповних, так і занепадаючих, які спираються лише на спільну консультаційну політику в країні.

Розподіл консультантів визначається спеціалізацією, класифікованою як дисциплінарна, видами норм дій та видами питань, що виникають у процесі діяльності підприємства. Безсумнівно, що найбільшого позитивного ефекту на передачу знань можна досягти, об’єднавши вміння та навички як консультантів у певній галузі, так і універсальних консультантів.

Встановлено, що інститут консалтингу розвивався у другій чверті ХХ ст., незважаючи на своєчасні умови для встановлення наукових засад агентства. Відбувається зміна думки в інтересах влади, що виражається в перевагами знання над можливостями норм. Вивчення знань в економічному контексті призвело до виникнення поняття «економіка знань» як сукупності ознак і тенденцій знань, їх подальшого перетворення з нематеріальних активів у матеріальні підприємства і навпаки.

На основі аналізу глобальної структури консалтингових послуг виявлено, що найбільшими компаніями були їх найбільші консалтингові компанії, зокрема «Велика четвірка» і T.Kearney, Bain & Company, Booz-Allen & Hamilton, Boston Consulting Group і McKinsey. & Company, Mercer Management Consulting. Корпоративна структура розглядається як надання клієнтам проектів.

Передумовами створення комерційних сервісів в Україні є: створення професійної внутрішньої служби, що може зменшити залежність країни від іноземних експертів; добре адаптовані наукові методи у сфері адміністрування до конкретних українських ситуацій місцевими фахівцями; Обмежене використання іноземних експертів знизить вартість консультацій у багатьох проектах.

Динаміка розвитку політики в Україні конкретизується в такій послідовності: 1990-1991 рр. – «Повернення до відтворення», 1992 р. – «Суспільство доброчесності», 1994 р. – «Зовнішня експансія», 1995–1997 рр. – «Спеціалізація та інформація»; 1998-1999 рр. – «Розширення спеціалізацій», 2000 р. – «Конкурентоспроможність», 2001 р. – «Вибірковість», 2002 р. – «Дуплювання», 2003 р. – «Адаптація».

Виявлено, що методи надання послуг тепер еквівалентні західним стандартам та способам забезпечення членів сім'ї. Спостерігається потяг до західних методів впровадження та адаптації у виконанні проектів консалтингу у внутрішніх справах, що обумовлено дисбалансом західної та української економічної системи. Необхідно забезпечити наявність планів розвитку внутрішньої діяльності.

**РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК І СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

**2.1. Аналіз світового ринку консалтингових послуг**

Як і в консалтинговій сфері, так любих інших сферах бізнесу, є дрібні, середні та великі фірми. З кількістю фахівців і річним оборотом послуг 2% із загальної чисельності фірм, можна вважати великими, біля 11% фірм-середні, і 87% фірм- дрібні. Ринок управлінських консалтингових послуг у світі поділений таким чином: 2% великих консалтингових фірм підпорядковують 66% клієнтських організацій, 11% середні фірми -25%, 87% дрібних фірм-9% світового ринку консалтингових послуг. Велика фірма тримає в своєму складі понад від 300 до 30 тис. професіональних фахівців і річний дохід який становить від 70 млн. до 30 млрд. дол. Середні фірми підпорядковують від 100 до 300 фахівців, даючи річний дохід до 50 млн. дол. Дрібні фірми в яких зайнято в середньому до 4 професіоналів дають річний дохід до 0.5 млн. дол.

 Переважно більшість усіх консалтингових компаній є не великими і часто складаються всього з однієї особи. Але, не зважаючи на це, що основна маса консультативних фірм є дрібні, основна маса консультантів всіх фахівців працює у великих фірмах.

 У 2020 році світовий ринок консалтингових послуг має оцінку у 315 млрд євро (близько 400 млрд дол.), а європейський ринок – у 82,9 млрд євро [22; 28]. Динамічні зміни європейського ринку консалтингових послуг рис. 2.1.

24

7

,

36

0

,

5

,

42

,

47

5

5

,

46

5

,

47 47

,

48

5

,

5

64

74

0

,

8

81

,0

,

82

9

0

,

0

10

,

0

,

0

20

30

,

0

40

40

0

0

,

50

,

60

0

0

70

,

,

80

0

,

90

0

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

**Ріки**

**Дох**

**и**

**,**

**є**

**вро**

Рис. 2.1. Динаміка зміни європейського ринку консалтингових послуг

У загальній побудові структури професійних послуг послуги менеджмент консалтингу являє собою 57%. Аналіз структури менеджмент консалтингових послуг дав такі результати (рис. 2.2):

3,5 % – інші послуги.

9,1 % – консультування з питань управління проектами;

10,5 % – HR–консалтинг;

21,7 % – консультування з питань стратегічного управління;

25,2 % – операційний консалтинг;

30,0 % – ІТ–консалтинг;



Рис. 2.2. Структура побудови консалтингових послуг

Прогнози консолідації рівня консалтингових послуг: +15,0 % – ІТ–консалтинг і операційний консалтинг; +1,5 % – консультування з питань стратегічного управління; за всіма іншими видами консалтингових послуг буде спостерігатися зниження рівня доходів [28].

Структура надання консалтингових послуг за різними сферами діяльності має такий вигляд (рис. 2.3):

32 % – замовлення від промислових підприємств;

22 % – від підприємств фінансового сектору економіки;

16 % – від підприємств з виробництва товарів народного споживання;

9 % – від компаній сфери телекомунікацій;

8 % – від підприємств енергетичного сектору;

5 % – від транспортних підприємств;

5 % – від підприємств оптової та роздрібної торгівлі;

3 % – від інших джерел.



Рис. 2.3. Структура надання консалтингових послуг за різними сферами діяльності

За деякою інформацією від New York Times, 15% підприємств користуються послугами консультантів на регулярній основі та 37% звертаються за допомогою до консультантів в разі потреби.

На США припадає близько 45 % (94,55 млрд євро) від всього світового ринку управлінських консалтингових послуг. Структура попиту на консалтингові послуги у країнах Європи така (рис. 2.4):

1. Німеччина – 21,33 млрд євро.

2. Великобританія – 21,97 млрд євро.

3. Іспанія – 7,20 млрд євро.

4.Франція – 6,13 млрд євро.

5. Нідерланди – 2,18 млрд євро.

6. Австрія – 2,09 млрд євро.

7. Італія – 2,05 млрд євро.

8. Данія – 2,17 млрд євро.

9. Бельгія – 1,10 млрд євро.

10. Португалія – 1,01 млрд. євро.

11. Інші країни – 12,04 млрд. євро.

Всього разом – 82, 10 млрд. євро.



Рис. 2.4. Структура попиту на консалтингові послуги у країнах

Європи

Відповідні дослідження структури консалтингових послуг у передових країн Європи має такий вигляд (табл. 2.1).

 *Таблиця 2.1*

**Структура менеджмент–консалтингових послуг у країнах Європи**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Країна  | ІТконсалтинг  | Операційний консалтинг  | Стратегічний консалтинг  | HRконсалтинг  | Консалтинг з управління проектами  | Інші послуги  |
| Німеччина  | 24,60 %  | 33,42 %  | 30,48 %  | 10,29 %  | 0,00 %  | 1,20 %  |
| Великобри–танія  | 29,63 %  | 20,37 %  | 16,67 %  | 7,41 %  | 22,22 %  | 3,70 %  |
| Іспанія  | 52,38 %  | 23,81 %  | 19,05 %  | 0,00 %  | 0,00 %  | 4,76 %  |
| Франція  | 15,25 %  | 32,20 %  | 13,56 %  | 22,03 %  | 8,47 %  | 8,47 %  |
| Нідерланди  | 46,34 %  | 9,76 %  | 6,10 %  | 2,44 %  | 34,15 %  | 1,22 %  |
| Австрія  | 78,95 %  | 5,26 %  | 3,95 %  | 3,95 %  | 3,95 %  | 3,95 %  |
| Італія  | 4,62 %  | 23,08 %  | 18,46 %  | 20,00 %  | 15,38 %  | 18,46 %  |

Дослідження задоволеності послугами консультантів, проведене на західних підприємствах, показало, що чим більші розміри консалтингової фірми, тим у меншому ступені клієнти задоволені їх послугами.

Згідно з дослідженням, компанії з більшою кількістю консультантів вважають послуги більш прибутковими, ніж компанії, які витрачають менше грошей на консультантів. Основна відмінність полягає в тому, що компанії, які наймають консультантів, часто їх не люблять: вони пропонують «консервативні» рішення за великі гроші; Ігнорування цієї рекомендації, яку важко реалізувати.

Найбільшими представниками світового ринку консалтингових послуг є фірми «Великої п'ятірки»: PricewaterhouseCoopers (PwС) («Прайсуотерхаус–куперз»), Deloitte Touche Tomatsu (DTT) («Делойт Туш Toмацу»), Ernst & Young («Ернст енд Янг»), KPMG («КПМЖ»), Arthur Andersen («Артур Андерсен»), а після 2001 року «Великої четвірки».

PricewaterhouseCoopers (PwС) очолила рейтинг консалтингових фірм в області бізнес-консультування у 2016 році [27]. У фірмі працює більше 155 тис. співробітників, її дохід склав 28,2 млрд доларів у 2018 році. Офіси PwС розташовані в 153 країнах, а обсяги доходів за регіонами мають такий вигляд (рис. 2.6) [34]:

США – 10 млрд дол.; Європа, Середній Схід і Африка – 14,2 млрд дол.; Тихоокеанська Азія – 4,0 млрд дол.



 США; Європа, Середній Схід і Африка; Тихоокеанська Азія

Рис. 2.6. Структура доходів PwС у світі

У Deloitte Touche Tomatsu (DTT) працює більше 161 тис. співробітників, її дохід склав 27,4 млрд доларів у 2018 році. Офіси фірми розташовані в 140 країнах, працює із країнами BRIC, обсяги доходів за регіонами мають такий вигляд (рис. 2.7) [30]:

США – 12,9 млрд дол.; Європа, Середній Схід і Африка – 11,3 млрд дол.; Тихоокеанська Азія – 3,2 млрд дол.

Обсяги доходів DTT за різними видами послуг у 2018 році становили:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| аудит –  | 12,7 млрд дол.  | (45,35 %);  |
| консалтинг –  | 8,7 млрд дол.  | (30,75 %);  |
| оподаткування –  | 6,0 млрд дол.  | (20,90 %).  |

 США; Європа, Середній Схід і Африка; Тихоокеанська Азія

Рис. 2.7. Структура доходів DTT у світі

В Ernst & Young (EY) працює більше 135 тис. співробітників, її дохід склав 24,5 млрд доларів у 2018 році. 709 офісів фірми розташовані в 140 країнах світу, обсяги доходів за регіонами мають такий вигляд (рис. 2.8) [31]:

США – 9,8 млрд дол.; Європа, Середній Схід і Африка – 11,4 млрд дол.;

Тихоокеанська Азія – 3,3 млрд дол.



 США; Європа, Середній Схід і Африка; Тихоокеанська Азія

Рис. 2.8. Структура доходів EY у світі

Обсяг доходів у EY за консалтинговими послугами у 2017 році становив 14,2 %.

У KPMG працює більше 137 тис. співробітників, її дохід склав 22,69 млрд доларів у 2018 році. Обсяги доходів за регіонами мають такий вигляд (рис. 2.9) [33]:

США – 7,17 млрд дол.; Європа, Середній Схід і Африка – 12,41 млрд дол.;

Тихоокеанська Азія – 3,11 млрд дол.



54 %

 США; Європа, Середній Схід і Африка; Тихоокеанська Азія

Рис. 2.9. Структура доходів KPMG у світі

Обсяги доходів KPMG за різними видами послуг у 2018 році становили: аудит – 10,69 млрд дол. (47,11 %); консалтинг –7,27 млрд дол. (32,04 %); оподаткування – 4,73 млрд дол. (20,85 %).

За 2018 рік доходи «Великої четвірки» оцінюються в 102,79 млрд дол., а їх персонал становить приблизно 586 тис. співробітників. Слід зазначити, що в секторі аудиту вони займають домінуюче становище. Також не відстає від «Великої четвірки» і фірма Accenture (до 2001 р. фірма існувала під назвою Arthur Andersen); за 2018 р. її дохід склав 23,4 млрд дол., більше 181 тис. співробітників Accenture обслуговують клієнтів у 120 країнах світу [29].

Паралельно зі стрімким зростанням індустрії адміністративного консалтингу зросла значення галузевих лідерів, а процес їх транснаціоналізації прискорився. Примітно, що, згідно з деякими принципами інтернаціоналізації, лідери світового ринку консалтингової галузі вже очолюють більшість елітних промислових компаній. Дев’ять із десяти глобальних консалтингових компаній заробили більше 39% та чотири з понад 50% продажів консалтингу. Середній показник з десяти компаній становив 48,9%. Згідно зі статистикою, частка міжнародного обороту десятки найбільших ТНК серед промислових компаній становить у середньому 39,5%. Консолідація та транснаціоналізація консалтингових фірм була зумовлена ​​тими самими факторами, головною метою яких є задоволення потреб їхніх клієнтів.

У співпраці з міжнародними конструкторськими бюро також є великі генеральні підрядники, які роблять спеціальність у кожному регіоні чи країні. Вони можуть бути як місцевими, так і іноземними. Крім консалтингової спеціалізації, є кілька компаній, які орієнтуються на клієнтів у певних галузях. Наприклад, велика міжнародна консалтингова фірма SH&E (Simat Helliesen & Eichner) з номером СНД спеціалізується виключно на авіакомпаніях. Consultation Aviation є основним бізнесом кількох регіональних мікрокомпаній, таких як Atlas Project Management та Avia International Ltd, клієнтами яких є переважно клієнти з колишньої радянської республіки.

Загалом консалтингові фірми розвивають послуги швидше, ніж інші країни світу. Очікується особливий розвиток консалтингових послуг у Центральній та Східній Європі, СНД та Китаї. Китай вважається ринковим попитом, що розвивається.

**2.2. Міжнародні консалтингові організації з консультування**

Сьогодні в 42 країнах існують організації з управління кар’єрою. Це звичайне корпоративне членство, тобто збирання окремих неконсультантів і консалтингових фірм. Індивідуальні консультанти створили спеціальні форми об'єднання, які називаються управлінськими - консультаційними інститутами. До Національних консультаційних інститутів приєднується Міжнародна рада консультантів у Торонто, Канада.

Найбільшими міжнародними консалтинговими фірмами є: Європейська федерація економічних і управлінських організацій (FEACO). Вона була заснована в Парижі в 1960 році та Брюсселі в 1991 році. На даний момент членами FEACO є 25 національних асоціацій з європейських країн (залежно від країни, 17 з них - із Західної Європи та 8 - із Центральної та Східної Європи). Організації та члени FEACO включають 1200 фірмових консультацій з понад 12 000 консультантів.

Група компаній з управлінського консалтингу (ACME). Вона була заснована в 1929 році і є найстарішою консалтинговою компанією у світі. Американська національна асоціація перших консультаційних фірм (ACME) у середині 1990-х років назвала себе міжнародною асоціацією під назвою "Всесвітня асоціація фірм-консультантів". На відміну від FEACO, ACME поки що не міжнародна асоціація, а транснаціональна асоціація, оскільки її міжнародний статус заснований на тому, що її члени є найбільшими в Америці, мають філії майже в кожній країні світу.

Основна відповідальність консультаційних професійних інститутів та організацій полягає у забезпеченні та гарантії найкращої якості послуг і процедур для своїх членів.

Окрім консультаційних професійних асоціацій, існують також асоціації, до складу яких входять консультанти з управління з іншими професіоналами: тренери, професійні юристи тощо. Такими організаціями є Європейський фонд управління розвитком (EFMD), Товариство розвитку Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Товариство Латинської Америки тощо.

Український професіонал є формою агентства підтримки міжнародної політики. Ця допомога була лише у 1980-х, на початку 1990-х років і спочатку від недержавних фондів (кілька приватних фондів: Сороса, радянсько-американські проекти тощо).

Перша офіційна програма технічної підтримки СРСР була прийнята Європейською комісією в грудні 1990 року, а проекти розпочалися в 1991 році, до отримання технічної допомоги від міжнародних організацій.

Існуючі професійні організації, які надавали допомогу Україні (за даними джерел) у таких групах [12]: міжурядові організації; органи місцевого самоврядування та органи влади в деяких іноземних державах.

Мільярди доларів української допомоги надійшли з усіх цих джерел в один рік. Проте донедавна значна частина цих грошей витрачалася на послуги радників та іноземних фахівців, тобто у грошовій формі кордонів України ця допомога не перетинала.

Активізувалася допомога з боку урядів закордонних держав, зокрема, до них додалися такі країни, як Канада, Японія, Швейцарія та ін.

У великих масштабах надавалася урядова допомога США. Охарактеризуємо три основні групи джерел одержання Україною технічної допомоги.

Перша група (допомога міждержавних організацій)

• Європейський Союз. ЄС здійснює моніторинг та оцінку ефективності проектів з навчання технічної підтримки та консультантів відповідно до своєї методології, призначаючи відповідних групових радників. Основними технічними ресурсами, прийнятими ЄС для України, були: Підтримка Українського центру приватизації; БАНКІВСЬКА ПРОПОЗИЦІЯ: Бізнес центри Розробка плану фінансових установ. При використанні українського індикативного Тасіс (загальна допомога з 1994 року становила близько 1,1 млрд. доларів США) використовуються такі пріоритетні сфери: будівництво та розвиток бізнесу; Підтримка аграрного сектору; Капіталізація військових, людських ресурсів; Енергія; Інсектицид; наук Для транспортування.

2001 р. реалізація запропонованої «Української ініціативи», яка тривала до 2014 р. Мета - приділити увагу агентам у сфері підприємництва. Національні університети: Національний економічний університет, Київський національний торговельно-економічний, Тернопільський національний економічний університет, Дніпропетровський національний університет, Одеський економічний університет.

Світовий банк (Міжнародний банк реконструкції та розвитку – МБРР). Зараз у цій ситуації активно працюють проекти технологічної підтримки в Україні, які інвестують великі суми коштів у Світовий банк, ще більше посилюючи ці кроки.

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) тісно співпрацює з програмою TACIS. Ряд проектів TACIS фінансує ЄБРР (наприклад, центри підтримки). У цьому секторі ЄБРР відрізняється від ЄС тим, що банкіри не лише надають технічну допомогу, а й надають пряме фінансування українській економіці (через систему венчурного фінансування), а навчання послуг розглядають як заходи для створення умов для таких позик. . Міжнародна організація праці допомагає в дослідженні та управлінських дослідженнях.

Другий тур (допомога органам місцевого самоврядування та місцевим державним органам влади). Британський уряд проводить розслідування, яке проводить британський уряд. Німці працюють у сфері державної дисципліни. Найважливіше те, що співпраця з використанням TACIS сприяє плану реабілітації викладачів університету, які виводяться з української армії. Уряд США працює через три основні національні організації (всього близько 3 мільярдів доларів з 1991 року), Агентство США з міжнародного розвитку (AMP) є найбільшим технологічним каналом уряду США. Різниця між проектами AMP та проектами ЄС та Світового банку більша. Термін прийняття заявки на фінансування AMP в Україні становить близько 6 місяців (як в ЄС, так і у Світовому банку, у яких цей період становить 2–2,5 роки). Інша відмінність між технічними ресурсами, наданими AMP, полягає в тому, що ресурсів більше, ніж у TACIS;

Інформаційна служба США (USIS); Американський корпус миру. За підтримки проектів технічної допомоги від уряду США, він залучає волонтерів (тобто людей, які не отримують прямої винагороди за свою роботу, а платять лише за проїзд). Уряд Японії має намір брати участь в інституційних програмах для розвитку та підтримки нових фінансових структур для малого бізнесу. Уряд Канади надає технічну допомогу на двосторонній основі, здебільшого не безпосередньо, а через CESO, канадську технічну службу, неурядову організацію, яка не отримує вигод, але частково заснована на управлінні Канадським міжнародним розвитком. )

Третій клас (допомога від неурядових груп). Українські НУО як джерело технічної допомоги, фонди приватного сектору та інші неприбуткові організації, зокрема США та Німеччини. У США є 69 неурядових організацій, які надають українську технічну допомогу.

Приклади їх діяльності: Фонд Сороса (США) (наприклад, дослідження та розробки в Україні); Корпус громадян за демократію (США) – неурядова організація, до складу якої входять кілька груп американців та окремих громадян. В Україні розроблено дві програми: програми технічного співробітництва; передовий транспорт; Американське товариство адвокатів приєдналося до 15 000 юристів США. Готуються дві програми: Демократична ініціатива СНД; законодавчі реформи в СНД. Ці програми надають консультації щодо розробки законів, органів влади та реформування створення некомерційного фонду. Німеччина: Ebert Foundation, Adenauer Foundation, Karl Duisberg Foundation (Invent). Канада: Канадська служба технічної допомоги (CESO). Кожна з цих організацій розробила унікальний підхід та рекомендації щодо відбору заявок на технічну допомогу.

**2.3.Аналіз ринку консалтингу в Україні**

На даний момент управлінське консультування в Україні знаходиться на рівні еволюції, коли формується теорія логіки, тобто в цій теорії існує багато правил. Управлінський консалтинг потребує подолання розриву, особливо шляхом глибокої самоорганізації, взаємодії та інтеграції з досвідом адміністративного консультування в зарубіжних країнах та практичної допомоги з консультуванням з теорії управління.

Історія консалтингового ринку в Україні поділяється на такі етапи: [25]

Першим етапом (до 1990 року) була радянська епоха. Це видно через наукові методи організації праці, а також впровадження знань у виробництво. Наприкінці першого радянського періоду були створені консультаційні центри в Москві, Новосибірську, Таллінні та інших державах.

Другий клас (1990-1995) був «пострадянським періодом». Це знаменує вихід на найбільший ринок капітальних гравців («Велика шістка» та ін.), міжнародних технологій (USAID, TACIS, KNOW та ін.), а також створення українських консалтингових центрів (спеціалізація на навчанні).

Третій клас (1995-2000) – «Час національних професійних консультантів». Це великий попит на консалтингові послуги, викликаний декількома процесами приватизації та новими ініціативами.

Збільшується кількість українських юристів. Залученню українських консультантів до комерційного розвитку було присвячено декілька міжнародних проектів.

Четвертий етап (2000-2005 рр.) – «час національних консультацій з підвищення кваліфікації», який чітко позначений сегментацією ринку.

П'ятий етап (з 2006 р.) – «час проведення українських інтеграційних консультацій на світовому форумі». Відзначимо нові консалтингові фірми та розширення на ринок консалтингових послуг. Основними принципами є прозорість, публічність та професійний розвиток у контексті міжнародних консультантів.

На даний момент Україна надає повний мобільний консалтинг. Спостерігається тенденція до вузької спеціалізації. Найпоширенішою комбінацією є додаткові послуги (наприклад, автоматизація логістики та процесів, бюджетування та автоматизація розробки, HR-консалтинг та навчання).

Більшість компаній мають компоненти, які дозволяють їм виконувати завдання. Багато консалтингових послуг уже діють. Наприклад, дослідження ринку можна вважати повністю інформованими.

Українська асоціація маркетингу, до складу якої входять 90% учасників ринку, працює відповідно до міжнародних професійних стандартів та загальноприйнятої практики, періодично та регулярно навчається членів асоціації.

Інші служби також мають інформацію про професійні організації, які сприяють розвитку консультантів. Проводяться професійні спільноти та тематичні конференції. Однак вартість цінної інформації (ERP, SAP тощо) значно зростає. Загалом ринок ще не готовий до закупівлі інформаційних систем.

Сьогодні в цьому виді бізнесу популярні формалізації та оптимізації для подальшої автоматизації бізнес-процесів. Проекти цієї консультаційної служби виконуються переважно в середніх (кількісних) масштабах, але останнім часом збільшення попиту здійснюють великі промислові підприємства на регулярній основі. Проте ця робота виконується тільки в місцях, де існує жорстка конкуренція. Поки український ринок не буде задоволений, попит на цю послугу буде низьким. Нині найважливішим аспектом стратегічного консалтингу є команда середнього та великого бізнесу. У цьому сегменті надаються послуги стратегічного консалтингу, але з акцентом на середньострокову перспективу.

 Зростання попиту на HR-технології незначне. Послуги з навчання на ринку дуже активні та значно зростають. Інші послуги.

Зростання попиту на консультаційні послуги в різних галузях економіки, зростання конкуренції, підвищення рівня освіти роботодавців і піклувальників.

Як наслідок, консалтинг з обслуговування клієнтів набуває все більшої популярності з якістю консультаційних послуг. Серед клієнтів консалтингових фірм в Україні переважно середній та великий бізнес.

Роль консалтингу в основному необхідна в таких галузях економіки, як промисловість, нафта і газ, важка промисловість, комерція, паливна промисловість, механічне машинобудування, телекомунікаційні банки (табл. 2.2[26]). У той же час зростав інтерес до допомоги бізнесу субсидіями, головним чином через зростання конфліктів між двома галузями. Тому в останні роки швидко формується комерційне суперництво. Ці організації передбачають консультування HR-персоналу в сфері бізнесу (переважно з навчальним персоналом) та ІТ-консультантів.

Що стосується ІТ, то сьогодні український ринок відзначається зростанням інтересу до масштабної автоматизації ERP-систем, до якої увійшли найбільші світові гравці SAP, Baan, Oracle.

Близько 80 % ВВП України займають великі українські підприємства, які входять у ТОР100. На думку експертів, саме ці підприємства замовляють 80 % ринку консалтингових послуг, які надаються фірмами «Великої четвірки» та іншими відомими іноземними фірмами. Частка середнього бізнесу стрімко збільшується. Основну частину послуг середньому бізнесу надають локальні українські консалтингові фірми. Тенденція буде зберігатися, якщо локальні консалтингові компанії будуть також розвиватися разом із бізнесом клієнтських організацій. Швидко зростаючий середній бізнес стає все цікавішим для іноземних консалтингових фірм.

*Таблиця 2.2*

**Галузева приналежність основних клієнтів консалтингових фірм в Україні**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ІТ–консалтинг  | Операційний консалтинг  | Стратегічний консалтинг  | НR-консалтинг, тренінги  |
| Енергетика  | Важка промисловість  | Торгівля  | Торгівля  |
| Нафтова та нафтогазова промисловість  | Харчова промисловість  | Харчова промисловість  | Харчова промисловість  |
| Важка промисловість  | Торгівля  | Будівництво  | Машинобудування та металообробка  |
| Фінансовий сектор  | Фінансовий сектор  | Машинобудування  | Нафтова та нафтогазова промисловість  |
| Телекомунікації  | Будівництво  |   | Транспорт  |
| Торгівля  |   |   | Зв'язок  |
|   |   |   | Фінансовий сектор  |

Україна має міцні позиції серед великих транснаціональних компаній та місцевих українських фірм. Між ними немає конкуренції. Існує конкуренція між великими транснаціональними фірмами. Конкуренція між українськими компаніями загостриться.

Сьогодні велика четвірка (EY, KPMG, PWC, DTT) має офіси серед найбільших транснаціональних консалтингових компаній в Україні. На українському ринку є й інші транснаціональні компанії, але консультанти приїжджають з-за кордону (McKinsey, AT Kerney, Accenture, BCG, IBM Consulting, Roland Berger та ін.). «Ернст енд Янг» вже кілька років є лідером в Україні. У 2006 році в Україні відкрився консалтинговий підрозділ PWC, який впливає на невеликий відділ кадрів. KPMG також зазнала змін. Консультативний відділ розділений на окрему юридичну особу – Strategy Preview – стратегічний партнер KPMG. Усі ці зміни сприятимуть новому розподілу серед найбільших гравців на ринку.

Також очікується вихід нових гравців на ринок.

Є бажання підвищити професіоналізм українських консалтингових компаній і, як наслідок, підвищити вартість консалтингових послуг. Місцеві консалтингові компанії співпрацюють з консалтинговими фірмами для реалізації конкретних консалтингових проектів.

За словами експертів, в Україні налічується близько 500 консалтингових компаній. Ми аналізуємо їх за такими типами: іноземна фірма (100% іноземного капіталу), спільне підприємство (іноземна частка в статутному капіталі), українська фірма (100% українського капіталу), університетський консультаційний центр, особистий консультант.

Серед консалтингових компаній – 66% українських; 10% - іноземні; 10% - спільні підприємства; 10% - індивідуальні консультанти; 4% – це консультаційні центри в університетах.

Аналіз частки ринку консалтингових компаній показав протилежне. У грошовому вимірі 80% ринку належить іноземним фірмам (включаючи Велику четвірку), а українським фірмам – лише 16% ринку; 3% - університетський консультаційний центр; 1% - індивідуальний консультант. Так, 20% загальної кількості фірм (іноземних фірм і спільних підприємств) припадає на 80% виручки. Це залежить від вартості послуги, масштабу проектів та кількості клієнтів у консалтингових послугах.

Аналіз регіональних консалтингових послуг показав, що основна частка припадає на середню частину країни (35%). Розподіл регіонів між замовниками та підприємствами залежить від розподілу та тенденцій розвитку (рис. 2.11).

Найактивніші та найуспішніші консалтингові компанії розташовані у великих обласних центрах. В інших країнах є невеликі спеціалізовані консалтингові компанії та комерційні центри, які обслуговують малий бізнес.

Більшість консалтингових послуг надають консалтингові компанії Києва. Регіональні консультанти мають намір переїхати до Києва, щоб відкрити засновану в Києві консалтингову фірму та пропонувати послуги в тих же країнах, але за київськими цінами.

Консультаційні організації в основному займаються ІТ-консалтингом, обслуговуючи країни СНД. В Україні іноземні консалтингові компанії, які не мають послуг в Україні, мають прикордонні консультаційні послуги (переважно з Росії та Москви).

За потреби запрошуються консультанти з-за кордону (переважно з Європи). За оцінками експертів, обсяги імпорту консалтингових послуг перевищують обсяги експорту консалтингових послуг. Більшість іноземних консалтингових компаній працюють на донорських проектах в Україні.



Рис. 2.11. **Розподіл доходів і кількості консалтингових фірм по регіонах України**

На українському ринку консалтингових послуг є консалтингові послуги на повний робочий день. Київ пропонує понад 70% операційних консультаційних послуг серед консалтингових компаній. Наступними за популярністю є консультанти з кадрів (48%) і консультанти з стратегічних послуг (47%).

38% консалтингових компаній надають юридичні послуги, менше - від 33% до 35% - інвестиційні, консалтингові, фінансові та торговельні послуги. Зазначимо, що згідно з опитуванням, ІТ-консалтинг коштує 10% шилінгів, і це відбувається тому, що розрахунок йде фірмі, діяльність якої близька до ІТ-консалтингу, а не тільки продається зі знижкою.

Згідно з опитуванням, чотири перші позиції займає велика четвірка, а трійку лідерів – українські компанії: Cooperative Consulting Group (Дніпропетровськ), ТОВ «ОЛ Консалтинг» (Київ), Global Consulting Corporation (Харків, інша компанія). до своїх компаній вони мають вищу продуктивність, а через великі розміри, складність та високу вартість консультаційних послуг відрізняються великим розміром сектору ринку. досвід і потужна клієнтська база.

Можна сказати, що брендингова діяльність українських консалтингових компаній в основному 3-5 у цих регіонах. Крім того, кожна філія фірми має один або два види консалтингу, частка податків, сума податку сильніша за засоби консультації. Наприклад, ТОВ «Консам» спеціалізується на консалтингових послугах ТОВ (Київ), а партнерами у цьому виді сукупного доходу є консалтингова компанія «ДК-Консалтинг» (Львів) і «Заводський консалтинговий центр» (Харків). Стратегічне планування та організаційний розвиток відіграють ключову роль у консультаційній діяльності Консультативного центру реформ (70%), BPT Group (66,8%) та Apple Advice (39,5%). Астарта-Таніт ICG. (37%), ТОВ «Проект Менеджмент Бізнес Консалтинг» (31,7%).

В арсеналі компаній, які все ще користуються попитом на українському ринку, є й інші види консалтингових послуг: GR-консалтинг (Пасивні відносини - Урядові справи), ІР-консультант (Зв'язки з інвесторами - Зв'язки з інвесторами), Проектний консалтинг Управління інвестиціями, Інвестиційне консультування, Стратегія Управління (програма визначення інвестицій, допомога в оцінці бізнесу, підготовка ув'язнених і операції).

Консалтингові компанії в основному проводять навчання та семінари. Цей вид бізнесу є одним із провідних напрямків діяльності Консалтингової Групи DKconsulting, ТОВ «Бізнес Консалтинг з управління проектами», ТОВ «Епл Консалтинг» та СП ТОВ «Львівська консалтингова група». Проте слід зазначити, що в більшості компаній тренінги та семінари є важливою складовою реалізації консалтингових проектів або для організації окремих клієнтів.

Більшість українських компаній продовжують розвиватися в донорських проектах, але зараз отримують лише 28% доходу від донорських проектів. Доходи від донорських проектів становлять в середньому 10% загального доходу. Більшість консалтингових компаній орієнтовані на комерційні проекти.

Вартість послуг відомих зовнішньополітичних фірм (Велика четвірка та ін.) вимірюється годинами і коливається від 100 до 1000 доларів. за годину позиція була в очікуванні консультанта.

Вартість консалтингу для українських консалтингових компаній часто вимірна і становить 50-500 доларів на день. день за днем, згідно з положенням оберпровокату. Серед таких фірм є ціна за надання певних послуг (наприклад, навчання). При цьому ступінь відповідальності залежить від характеру консультаційної послуги.

Для 13% фірми вартість консультаційних послуг не перевищує 1000 доларів. Приблизно 54% ​​консалтингових фірм пропонують власні консультаційні проекти (послуги) за $1000-5000; 11% - 5 000-10 000 доларів США. а в 22% фірми середня вартість консультацій перевищує 10 000 доларів. До таких належать іноземні ноти. 42% доходів консалтингових фірм перевищують 50 000 доларів. Протягом року в ці події входять не лише відома зовнішня фірма та спільне підприємство, а й українські консалтингові компанії. Основна частка - 52% - 10 000-50 000 дол. Протягом року ці компанії були переважно українськими радниками. 3% (переважно регіональні комерційні центри) повідомили про доходи 5-10 тис. дол. Протягом року Лише 3% (переважно індивідуальні консультанти) мають річний дохід менше 1000 доларів США.

Згідно з дослідженням, 90% консалтингових компаній мають високоосвічених консультантів, 50% фірм мають консультантів зі ступенем МВА, а 42% фірм мають кандидатів і кандидатів. 6% компаній вказали, що мають сертифікованих адміністративних радників.

 Рівень виручки у 2018 році становив близько 7 млрд грн. Як бачимо, найуспішніший і водночас динамічний управлінський консалтинг, який може включати результативну та стратегічну міжнародну термінологію. Варто зазначити, що в 2018 році обсяг послуг у сфері розвитку значно зріс за наступний рік.

Однією з найбільш відсталих сфер є підбір та забезпечення персоналу, але ця стаття не включає навчання та інші навчальні послуги, пов’язані з поняттям кадрового консультування.

 Як і в інших сферах бізнесу, консалтинг в Україні має свої особливості психології, які іноді перетворюються на переваги, а часом і на недоліки порівняно з їхніми західними конкурентами. У той же час консалтинг в Україні збільшується і об’єктивним фактором його розвитку є значне збільшення іноземних інвестицій. Так, за даними Держкомстату, обсяг прямих іноземних інвестицій за 2018 рік склав близько 6 млрд доларів.

Перспектива зовнішньоторговельних зв'язків лежить в основі макроекономічних закономірностей, обумовлених зростанням конкуренції на середніх і високих підприємствах, виходом на український зовнішній ринок твердих продуктів, ініціативами щодо зростання внутрішнього експорту, входженням на світовий ринок України. Норм. бізнес-процеси підприємства, якісна розробка стратегії, плаваюче економічне планування, серйозна маркетингова стратегія. Ці тенденції та умови відчуваються сьогодні в контексті українських справ; Реакцією на це зростання є динамічний попит на послуги стратегічного та операційного консультування з управління, поширених інформаційних технологій та кадрових послуг. Ринок консалтингу, як професійного, так і професійного, збільшує та збільшує можливості для задоволення різноманітних бізнес-потреб українців.

**Висновок до другого розділу**

Узагальнюючи результати оцінки української держави без консультацій з ринком, вважаємо, що необхідно зробити наступні висновки.

Спочатку розпочалася внутрішня консультація на форумі. Порівняно з розвиненими країнами Інститут інфраструктури та управлінської відповідальності за українську економіку залишається другим за величиною учасником валового регіонального продовольчого продукту країни. Разом з тим, активному розвитку внутрішнього консультування сприяють процес інтеграції української економіки у світове господарство та нагальна потреба сучасних адміністративних інновацій у діяльності вітчизняних підприємств. Компанії з консультантами надають внутрішнім компаніям час, фінансові та людські ресурси для оптимізації ефективності.

По-друге, детермінантами структури українського ринку конфігурації консалтингу слід вважати: 1) різноманітність консалтингових продуктів, різноманітність регіональних проблем та проектів внутрішнього розвитку; 2) ці обов'язки виконує ряд консультативних товариств; 3) масштаб, географічне розташування та відношення проектів клієнтів до певної сфери діяльності. 4) Масштаб і спеціальне консультування товариств. Аналіз товарного сегмента ринку консалтингових послуг України виявляє значну частку податкового, юридичного та інформаційного консалтингу, а також підвищення економічної та стратегічної діяльності вітчизняних бізнес-консалтингових підприємств. Серед найбільш активних користувачів консалтингових послуг підприємства галузі, що стрімко розвивається (металургія, будівництво, телекомунікації, паливно-енергетичні комплекси, комерція). Аудиторська фірма «Велика четвірка» залишається другою найбільшою консалтинговою послугою з продажу в Україні.

По-третє, основними специфіками навчання та розвитку вітчизняного консультаційного форуму є: збільшити різноманітність та складність проблем, з якими українці не можуть впоратися. прагнення до стратегічної співпраці між проектами та консалтинговими товариствами; підвищити попит на консультаційні послуги з боку малих і середніх підприємств; Доступ до унікальних знань, досвіду та технічних знань, які вони отримують від керівництва бізнесу та персоналу у співпраці з консультантами. Серед сфер, що обіцяють консультаційне співробітництво в майбутньому, мають бути ролі адміністративного консультування: корпоративне управління, економічний розвиток та системи управління процесами, управління ризиками, впровадження системи управління вартістю компанії, підтримка консалтингу щодо злиттів і поглинань.

**РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КУРОРТІВ В ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ ТА ГОТЕЛЬНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ «КАРПАТИ»**

**3.1. Характеристика курортів у Львівській області**

 Останніми роками готельна індустрія характеризується зростанням пропозиції за одночасного скорочення попиту на готельні послуги, що приводить до значної конкурентної боротьби на ринку готельних послуг. Одним із головних напрямів формування конкурентних переваг в індустрії гостинності стало надання послуг більш високої якості порівняно з конкурентами. Ключовим питанням тут є надання таких готельних послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів. З активним розвитком сфери туризму у Львівській області, активізацією ділової та туристичної міграції значно збільшилася кількість засобів розміщення, а отже, посилилася конкуренція.

За даними Департаменту екології та природних ресурсів Львівської обласної державної адміністрації на 01.01.2012 р. на території бальнеологічних курортів Львівської області знаходяться 32 об’єкти ПЗФ місцевого значення (див.табл. 3.1). Впритул до адміністративних меж курортів (або частково в межах) знаходяться ще 3 об’єкти місцевого значення (ландшафтні заказники “Моршинський” і “Розлуч”, заповідне урочище “Немирів”) та один загальнодержавного значення – НПП “Сколівські Бескиди”.

*Таблиця 3.1*

**Перелік об’єктів ПЗФ на бальнеологічних курортах Львівської області**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Категорія**  | **Назва**  | **Площа, га**  | **Підпорядкування**  |
|  | **Трускавець**  |  |  |
| Гідролог. пам’ятка природи  | Джерело № 1 “Нафтуся”  | 0,30  | ЗАТ “Трускавецькурорт”, ГГРЕС  |
| –‴–  | Джерело № 6 “Едвард”  | 0,30  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело № 7 “Фердинанд”  | 0,30  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело № 11 “Юзя”  | 0,30  | –‴–  |
| Ботанічна пам’ятка природи  | Бук плакучої форми  | 0,10  | санаторій “Берізка”  |
| –‴–  | Тис ягідний  | 0,10  | сан. “Кришталевий палац”  |
| Парк-пам’ятка садовопаркового мистецтва  | Курортний парк  | 78,00  | Комунальне підприємство “Парк курорту”  |
|  | **Моршин**  |  |  |
| Гідролог. пам’ятка природи  | Свердловина № 20а  | 0,36  | ТзОВ “Гідрогеолог”  |
| –‴–  | Свердловина № 17а  | 0,36  | –‴–  |
| –‴–  | Свердловина № 6 (с. Баня Лисовецька)  | 0,30  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело № 1 “Боніфацій”  | 0,65  | ТзОВ “Мінзавод”  |
| –‴–  | Джерело № 2 “Магдалина”  | 0,85  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело № 3 “Людмила”  | 0,65  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело № 4  | 0,36  | ВАТ “Моршинський завод мін. вод “Оскар”  |
| Парк-пам’ятка садовопаркового мистецтва  | Парк курорту  | 12,00  | Моршинська міська рада  |
|  | **Східниця**  |  |  |
| Гідролог. пам’ятка природи  | Два джерела мінеральної води  | 0,20  | ДП “Дрогобицький ЛГ” ЛОУЛМГ  |
|  | **Немирів**  |  |  |
| Гідролог. пам’ятка природи  | Джерело № 1-К курорту “Немирів”  | 0,20  | Адміністрація санаторію- курорту “Немирів”  |
| –‴–  | Джерело № 2 курорту “Немирів”  | 0,20  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело № 3 курорту “Немирів”  | 0,20  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело № 5 курорту “Немирів”  | 0,20  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело № 6 курорту “Немирів”  | 0,20  | –‴–  |
| Ботанічна пам’ятка природи  | Віковий дуб  | 0,05  | –‴–  |
| Парк-пам’ятка садовопаркового мистецтва  | Парк курорту “Немирів”  | 26,00  | –‴–  |
|  | **Шкло**  |  |  |
| Парк-пам’ятка садовопаркового мистецтва  | Парк курорту “Шкло”  | 96,00  | Адміністрація курорту “Шкло”  |
| Гідролог. пам’ятка природи  | Джерело води “Нафтуся”  | 0,10  | –‴–  |
|  | **Великий Любінь** |  |  |
| Гідролог. пам’ятка природи  | Свердловина № 1-К курорту “Любінь Великий”  | 0,25  | Адміністрація санаторію “Любінь Великий”  |
| Парк-пам’ятка садовопаркового мистецтва  | Парк курорту “Великий Любінь”  | 12,00  | –‴–  |
| –‴–  | Парк ХVІІ ст.  | 5,00  | Великолюбінська школаінтернат  |
| Ботанічна пам’ятка природи  | Віковий бук  | 0,05  | В. Любінська селищна рада  |
|  | **Розлуч**  |  |  |
| Гідролог. пам’ятка природи  | Джерело мінеральної води  | 0,20  | Розлуцька сільська рада  |
| –‴–  | Джерело мінеральної води  | 0,30  | –‴–  |
| –‴–  | Джерело мінеральної води  | 0,30  | –‴–  |

З 32 об’єктів ПЗФ гідрологічними пам’ятками природи є 22 об’єкти, окремі з яких експлуатуються й сьогодні. Решта ж об’єктів (ботанічні пам’ятки природи і парки-пам’ятки садово-паркового мистецтва) використовуються для рекреації чи для оздоровлення. Водночас ці об’єкти виконують стабілізаційну функцію на антропогенно трансформованих територіях бальнеологічних курортів.

Таким чином, на бальнеологічних курортах Львівської області склались сприятливі природні умови не тільки для бальнеолікування, але й для розвитку і поширення рекреації та туризму.

За даними Головного управління статистики у Львівській області, у 2017 р. серед усіх міст Львівської області найбільше туристів спостерігалося у містах Трускавці, Львові, Бориславі та Моршині.

Трускавець далеко відомий за межами України. Кожного місяця сюди приїжджає приблизно 13000 туристів, із яких більше 2500 осіб – іноземці. Унікальні природні ресурси курорту є надзвичайно привабливими для оздоровлення: мінеральні води, глауберова сіль, озокерит широко використовуються у бальнеології [20]. Головною особливістю міста вважається його забудова. Приватний сектор Трускавця – це старі вілли, побудовані у XIX–XX ст. Туристи, які вперше приїхали до Трускавця, захоплюються гарними фасадами, висотністю, охайністю і стилем забудови території [20]. У Трускавці представлений широкий асортимент помешкань: 1) готелі з басейном – це не рідкість для міста. Басейн може бути частиною банного комплексу, спортивною спорудою або оздоровчим. Тут все залежить від класу готелю. Проживання у такому готелі, як правило, може обійтися від 450 до 5000 грн на добу [18]; 2) міні-готелі характеризуються комфортабельним номерним фондом, близькістю до мінеральних бюветів, помірними цінами на проживання: 350–450 грн/ніч у стандарті, 600–1000 грн/ніч у сімейному люксі [18]; 3) санаторії – їх на території курорту налічується дуже багато. Тут є медичні корпуси із кваліфікованим персоналом, процедурами, спрямовані на діагностику, боротьбу з конкретним захворюванням або на загальне оздоровлення організму. Вартість проживання у санаторію коливається від 780 до 2310 грн/добу [12]; 4) готелі у Трускавці є різного класу. Тут пропонуються як номери від 170 грн/добу за одномісний стандарт, так і апартаменти від 15000 грн/добу або навіть президентський люкс (від 23000 грн/добу) [18]; 5) вілли Трускавця характеризуються привабливим зовнішнім виглядом, унікальним оформленням номерів, смачною кухнею і т. п. Більшість вілл є дерев'яними та мають значний вік; 6) курортні комплекси також є цікавим варіантом помешкання, де представлений повний спектр послуг як із поселення, так і з оздоровлення [14]. Якщо для туристів важливим моментом є поселення поблизу певного місця, то можна підібрати готель у центрі міста або ж біля залізничного вокзалу [14]. Зазначимо, що хоча готелі Трускавця і пропонують широкий спектр послуг із оздоровлення та є зручними для проживання, проте туристи найчастіше заселяються у пансіонатах і санаторіях міста. У Трускавці також є можливість орендувати конференц-зали та заселятися у помешкання з домашніми улюбленцями [13]. Трускавець є не лише найстарішим, але й найпопулярнішим курортом України. На сьогодні він виступає лідером за кількістю туристів серед бальнеологічних курортів. Цьому сприяють удале поєднання ціни й якос- ті послуг, які тут надаються, унікальні водні ресурси та цікаві розважальні атракції. Згідно з даними Головного управління статистики у Львівській області, у 2017 р. м. Трускавець відвідало 32 тис. іноземних туристів із 63 країн світу, зокрема з Польщі, Білорусі, Азербайджану та Молдови. Туристичні оператори Ізраїлю, ОАЕ і окремих країн Європи також виявили зацікавлення курортом і вже пропонують своїм клієнтам оздоровчий відпочинок на території України [18]. До головних переваг Трускавця можна віднести такі особливості: – це єдине у світі місце розташування унікальної лікувальної води "Нафтуся"; – знаходиться в екологічно чистому районі, чим і приваблює любителів "зеленого" туризму; – тут функціонує ціла низка санаторіїв і спеціалізованих медичних установ, які пропонують широкі можливості як для оздоровлення, так і для лікування організму (на території курорту міститься 28 сучасних клінік і 14 лабораторій, у тому числі імунологічна, імуноензимантична, клініко-бактеріологічна та ін.) [19]; – пропонується чимало розваг (у місті розташований єдиний у Західній Україні дельфінарій); – розвивається SPA-індустрія, оскільки у Трускавці функціонує 10 SPA-центрів. Східниця відома своїми цілющими мінеральними водами, свіжим повітрям із ароматом хвої та великими можливостями для розвитку рекреації й оздоровчого туризму. У смт є великий вибір житла для туристів, які приїжджають сюди не лише з України, але із закордону [20]. Одними з найпопулярніших і тих, що користуються найбільшим попитом у подорожуючих варіантів є готель, гостьовий будинок, база відпочинку або вілла. У Східниці можна відпочити у будь-яку пору року з різним рівнем комфортності, зокрема, для відпочинку у теплий сезон тут найкраще підійдуть готелі з басейном [13]. До головних переваг Східниці як бальнеологічного курорту можна віднести: – унікальний тип клімату (дуже схожий із альпійським, іноді навіть вважається більш лікувальним та ефективним); – наявність природних лікувальних ресурсів, зокрема, мінеральних вод типу "Нафтуся" (4 типи) та "Боржомі", грязей типу "Мацеста", можливості застосування природного озокериту (гірського воску) [11]; – особливості рельєфу даної території дозволяють створити сприятливі умови для розвитку зимових видів відпочинку поруч із курортом [11]. Кліматичні особливості та наявність унікальних природних лікувальних ресурсів створюють усі умови як для рекреації, так і для профілактики, лікування захворювань та медичної реабілітації приїжджих. До складу мінеральних джерел № 13 та № 15 входить двовалентне залізо в комплексі з органічними кислотами й аніонами. Необхідно сказати, що ці води використовуються для реабілітації осіб, які постраждали внаслідок аварії на ЧАЕС [13]. У Східниці більшість закладів розміщення представлена такими групами: Перша група – "вершки", які включають готельно-ресторанні комплекси, СПА-готелі, курортні готелі і т. п. У них представлений увесь можливий спектр послуг, зокрема проживання, харчування, лікувальні та профілактичні процедури (СПА-процедури), екскурсії, організація дозвілля тощо [13]. Друга група – "середня ланка". Сюди належать санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, відпочинково-оздоровчі комплекси, які не тільки пропонують послуги розміщення, харчування, а й надають комплекс заходів із оздоровлення, профілактики захворювань, медичної реабілітації та лікування. У закладах даної групи також передбачено надання додаткових послуг [13]. Третя група – "малий приватний сектор" – це приватні садиби, котеджі, вілли, бюджетні готелі. Вони забезпечують туристів, головним чином, проживанням та елементарним сервісом (заміна постільної білизни та рушників, прибирання кімнат), рідше пропонують харчування й додаткові послуги (екскурсії, доставка та продаж продуктів, оренда мангалу, сауни). У даних закладах розміщення відсутні будь-які медичні послуги і тут проводиться відповідна цінова політика [18]. Четверту групу становить "тіньовий сектор", де пропонується тільки подобова або погодинна оренда кімнат чи помешкань (передбачається лише проживання). Інформація про даний вид помешкання розміщена в оголошеннях по селищі та його околицях, а також у газетах [11]. Інформація щодо житла даної групи фактично не підлягає збору, оскільки більша половина цих об'єктів готельної нерухомості не позиціонують себе належним чином, не є сталими й обліку не підлягають. Дане житло вважається найдешевшим серед усіх інших і сервіс тут, як правило, відсутній. Проте зазначимо, що в умовах складної економічної ситуації ця нерухомість доволі успішно знаходить свого споживача і навіть спроможна складати конкуренцію потужнішим типам помешкання [11].

**3.2. Консалтингові пропозиції в готельно-курортних комплексах Львівської області**

Готельний маркетинг покликаний привести надання послуг у відповідність до існуючого попиту, і спрямувати зусилля готелю на створення таких послуг, які б відповідали попиту, і могли задовольнити відвідувачів.

Одним із вагомих послуг в сфері консалтингу -це менеджмент консалтинг – його робота полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомоги в їх реалізації.

На сьогодні професійне навчання співробітників стало одним з основних завдань ефективного управління персоналом у багатьох великих готелях та готельних ланцюгах.

 Комплексний безперервний підхід до навчання персоналу формується на основі потреб розвитку, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних посадових обов'язків. Специфіка роботи працівників готелю визначає необхідність знання ними традицій, культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку світового готельного ринку. Персонал сьогодні стає найважливішим ресурсом готелю, яким потрібно правильно управляти.

Ефективне управління персоналом готелю передбачає знання механізму функціонування готелю, факторів, що викликають його зміну, а також засоби впливу на ці фактори. Для підвищення кваліфікації працівників готельного комплексу використовують різні інструменти впливу на працівника [22].

В готельному комплексі «Reikartz Дворджец Львів» вже стала існувати система персонал-маркетингу, що забезпечує підбір кадрів на різні позиції в комплексі. Персонал-маркетинг здійснює розробку вимог до персоналу, визначає потреби в персоналі, розраховує планові витрати на персонал, обирає шляхів вирішення потреби в персоналі. Розробка вимог до персоналу полягає у формуванні якісних характеристик персоналу: здібностей, мотивацій і властивостей.

 Мережа Reikartz Hotel Group має також єдині стандарти служби ресторанного сервісу. Навчання співробітників і постійне підвищення кваліфікації персоналу має особливе місце в цій мережі. Регулярне навчання персоналу служби, стажування в кращих готелях мережі є одними з пріоритетів компанії. Кадровий менеджмент передбачає підбір і навчання обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю. Стажування в інших готелях мережі і тренінги, спрямовані на впровадження стандартів бренда, покращення якості обслуговування у всіх службах готелю, підвищення ефективності управління номерним фондом, розвиток хаускіпінг-менеджменту тощо. Власна програма мотивації персоналу є також [24].

Кадрове планування в готельному комплексі «Reikartz Дворджец Львів» є важливим інструментом управління компанією та забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і цілей готелю. В готелі постійно впроваджують активні методи пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для готелю працівників. Сьогодні в компанії працює 1500 робітників, зокрема 80 осіб працюють в досліджуваному комплексі. Підготовка працівників здійснюється за двома напрямками: самопідготовка та цілеспрямована підготовка в компанії. Кожен працівник проходить навчання, перш, ніж почати роботу в готелі.

Це можуть бути курси, профільне навчання, тощо. В сучасних умовах конкуренція змушує менеджмент готельного бізнесу постійно вдосконалюватись та підвищувати професіоналізм готельних працівників. Завдяки цьому відбувається поетапне зростання рівня сервісу готельних послуг [23]. Проаналізувавши діяльність готельної мережі «Reikartz Hotel Group», можна запропонувати наступні кроки для удосконалення вже створеної системи підвищення кваліфікації працівників готельного бізнесу:

Запровадження внутрішньої системи контролю якості послуг завдяки використанню онлайн-анкет гостей закладу. Очевидно, що підготовка фахівців готельної сфери відбувається з врахуванням всіх сучасних технологій. Саме використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу. Завдяки автоматизації збору відгуків гостей та їх оцінок сервісу, керівництво готелю зможе гнучко реагувати на зміни в якості надання послуг та необхідності додаткового контролю чи навчання співробітників.

Однак велика кількість готельних закладів не можуть похвалитись даною системою підбору і управління кадрів. Тому більшість курортних закладів повинні покращити ситуацію в даному питанні.

Також варто звернути увагу на співпрацю із закладами вищої освіти, які є осередками та потенційними постачальниками висококваліфікованих кадрів готельного бізнесу. Сьогодні виникає гостра необхідність постійного підвищення кваліфікації можливість консенсусу та обміну досвідом між фахівцями готелю високої категорії та провідними викладачами профільних кафедр університету. Доцільно було б створити курс стажування або серію практичних курсів (тренінгів) для викладачів кафедр готельного та ресторанного бізнесу, в якому висвітлювати нові тенденції на ринку послуг готельної справи. Основною формою залучення необхідних фахівців повинні стати договори з закладами вищої освіти.

Запропоновані пропозиції щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації сприятимуть побудові тісного взаємозв‘язку між закладами вищої освіти та бізнесом, оскільки підготовка фахівців готельного бізнесу буде здійснюватися з врахуванням вимог роботодавців. Випускники закладів вищої освіти зможуть пройти стажування та отримати посаду в готельній мережі, оскільки підготовка кадрів та підвищення кваліфікації буде відбуватись з дотриманням єдиних вимог і стандартів.

Створення збірки нестандартних ситуацій відповідно до посадових обов’язків співробітника. Це, на нашу думку, сприятиме посиленню зв’язку між теорією та практикою гостинності та покращенню якості підвищення кваліфікації. Оскільки, будуть використані практичні кейси, тому будуть формуватися реальні компетентності фахівця сфери готельного бізнесу.

Варто також у курортних закладах створити інтегровану готельну інформаційну мережу, що дозволить забезпечити унікальний персоніфікований сервіс. Така інформаційна мережа може містити інформацію-портфоліо кожного працівника, автоматично вносити досягнення, перемоги в конкурсах, та автоматично переадресовувати для подальшого навчання з метою підвищення кваліфікації у певній сфері готельної справи.

Крім того, така система зможе забезпечити персоніфікований, індивідуально підібраний варіант із переліку кадрів для надання сервісу високої якості. Застосування такої системи підвищення кваліфікації працівників готельної сфери є передумовою надання послуг високого рівня якості та сприятиме розробці єдиної бізнес-стратегії підготовки фахівців готельного господарства Львівської області.

Також один із сильних інструментів консалтингу являється бізнес–консалтинг – його робота полягає в забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поводження, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках діючої нормативно-законодавчої бази. За допомогою цих інструментів до готельної індустрії добавилися Бізнес-готелі та Діловий туризм.

Діловий туризм – це той різновид туризму, який перемогти не зміг навіть карантин, оскільки ділові поїздки неминучі. Можливо деякі компанії скоротили кількість відряджень, проте повністю скасувати їх – означає призупинити певні процеси бізнесу. Відповідно, попит на бізнес-готелі, які можуть надати всю необхідну інфраструктуру для важливих переговорів, залишається активним. Концепція бізнес-готелів є однією з головних на ринку готельних послуг, це можна пояснити сформованим попитом на розміщення. Так, ділові поїздки складають більш ніж 50% з усіх у світі. Поїздки на відпочинок або лікування – понад 40%, на інші цілі припадає 10% від загального попиту.

Ділові люди, які є цільовою аудиторією таких готелів, цінують свій час, тому при виборі готелю керуються його розташуванням. Готелі бізнес-класу надають гостям професійне бізнес-обслуговування: від послуг трансферу до конференц-залу. Також у бізнес-готелях надають такі послуги, як доставка кореспонденції, організація ділових заходів за запитом, послуги перекладача, юриста тощо, замовлення квитків на будь-який різновид транспорту, а також обмін валют та прокат автомобілів.

Що стосується внутрішніх складових, такі об'єкти мають бути обладнані сучасною оргтехнікою, а також Wi-Fi-покриттям. Впровадження в готель будь-яких технічних новинок безсумнівно стане плюсом і може зіграти вирішальну роль під час вибору гостем саме цього готелю. Для успішного обслуговування постояльців бізнес-готелі мають відповідати певним правилам:

* Готель має розташовуватися неподалік від адміністративних, громадських та інших центрів міст.
* У номерному фонді мають превалювати одномісні номери.
* Необхідно, щоб у кожному номері була зона для роботи.
* У номерному фонді мають бути апартаменти, для випадку, якщо ділові люди приїжджають із сім'єю.
* Варто обладнати простори для проведення ділових подій: конференц-зали, переговорні кімнати тощо.
* Неподалік від готелю мають перебувати служби фінансового забезпечення: банківські відділення, пункти обміну валюти тощо.
* У складі об’єкта має бути ресторан і бар, а також послуга доставки їжі в номер.
* У готелі треба обладнати паркінг.

Однак готельєри бізнес-готелів повинні розуміти, що в умовах пандемії їх об'єктам необхідні зміни  – той формат, який буде залучати гостей навіть в умовах карантину, оскільки зараз, коли багато хто обирає онлайн-зустрічі, попит на конференц-зали та розміщення в таких об'єктах скоротився. Тому, бізнес-готелям потрібно замислитись про створення чогось спільного між готельним номером і офісом. У такому просторі можна буде комфортно жити, працювати і спати. А деякі й зовсім переглянули свою цільову аудиторію і почали віддавати частину своїх номерів у довгострокову оренду. Це користується попитом серед IT-фахівців і тих, хто працює дистанційно.

 Одним із таких готелів, які вже використовують консалтингові пропозиції являється CitadelInnHotel&Resort в Львові. CitadelInnHotel&Resort - ідеальний вибір для конференцій, презентацій та ділових зустрічей будь-якого масштабу. Адже вони пропонують одразу кілька локацій для проведення заходів різного формату:

* Конференц-зал
* Панорамний ресторан «Гармата»
* Лобі
* Віп-зал
* Літня тераса
* Банкетний зал
* Винний погріб
* Подвір’я готелю.

 Окрім великого вибору залів для ділових подій, Цитадель Інн пропонує неповторну атмосферу та незабутній краєвид, які стануть приємним бонусом для гостей та партнерів.

Однак такому виду пропозицій у бізнес-готелі не може жоден інших готель Львівської області. Тому варто працювати в даному напрямку, щоб збільшити попит на свої пропозиції, а особливо у час пандемії.

Також однією з консалтингових пропозицій є покращення матеріально –технічної бази курортним закладам, які багато з них не мають достатнього технічного оснащення, модного дизайну номерів і тому є конкурентними для інших областей.

**3.3. Аналіз діяльності готельно-курортного комплексу “Карпати”**

Готельно-курортний комплекс “Карпати” створений для максимально-комфортного відпочинку під час оздоровлення. Тут є все для найкращого відпочинку: спа-центр, ландшафтний парк з зоопарком, ставками та водопадом, ресторани та бари, для діток дитяча кімната з вихователем, кінотеатр, диско-бар, концертний зал, безкоштовний wi-fi інтернет та багато іншого [34].

 На базі санаторію “Карпати” розташований один з найбільших лікувально-діагностичних центрів курорту Трускавець. Професійний та досвідченим медичний персонал, власний бювет цілющих вод Трускавця, сучасне обладнання та велика кількість різноманітних лікувальних та діагностичних процедур забезпечить максимально ефективне лікування у Трускавці.

Спектр послуг постійно розширюється, впроваджуються інноваційні методики, прогресивні комплекси лікування, сучасне обладнання. Але і паралельно ведеться постійний контроль над кваліфікацією медичного персоналу. До послуг пацієнтів терапевти, фахівці вузького профілю, лаборанти з величезним досвідом роботи. Лікувально-діагностичний комплекс на базі санаторію «Карпати» був і залишається одним з найбільш «сильних» в Львівській області [34].

Результативність лікування залежить не тільки від лікувальних процедур, а й умов проживання. Номери оснащені всією необхідною технікою і аксесуарами, зручними ліжками і функціональними меблями.

На базі санаторію діє басейн, СПА-зона, тренажерний зал, конференц-зал, дитяча кімната, власний бювет мінеральних вод. Погода на курорті не завжди радує сонячними днями. Тому організувавши роботу таким чином, щоб гості могли проходити лікувальні процедури, вільний час, не покидаючи корпус готельного комплексу.

Прогулянки на свіжому повітрі сприяють одужанню, а іноді є і обов’язковою складовою комплексу лікування. Ландшафтний парк, міні-зоопарк, тренажери на свіжому повітрі. І все це далеко від жвавих автомагістралей, щоб гості могли повною мірою насолодитися свіжим гірським повітрям [34].

Задачі готельно-курортного комплексу “Карпати”: Створювати яскраву продукцію і надання якісних послуг, що приносить користь і задоволення клієнтам і підприємству, формувати тривалі партнерські відносини з діловими партнерами, розробляти нові рекреаційні зони відпочинку.

Однак, основні показники виробничо–господарської діяльності готельно–курортного комплексу «Карпати», що наведені в табл. 3.4 вказують на те, що не зважаючи на їхні доходи різко збільшились і витрати, що в майбутньому спричиняє внести зміни в діяльність даного комплексу.

*Таблиця 3.4*

**Основні показники фінансово–господарської діяльності готельно–курортного комплексу “Карпати” за 2018–2019 роки (тис. грн.)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   Показники |  2018 р. |  2019 р. | Відхилення (+,–) |
| абсолютне | Відносне |
| Дохід (виручка) від реалізації послуг (товарів, робіт, послуг) | 990 | 1384 | 394 | 39,80 |
| Непрямі податки та інші вирахування з доходу | 165 | 231 | 66 | 40,00 |
| Чистий доход (виручка) від реалізації послуг (товарів, робіт, послуг) | 825 | 1153 | 328 | 39,76 |
| Разом чисті доходи | 825 | 1153 | 328 | 39,76 |
| Матеріальні затрати | 142 | 153 | 11 | 7,75 |
| Витрати на оплату праці | 132 | 196 | 64 | 48,48 |
| Відрахування на соціальні заходи | 49,5 | 73,5 | 24 | 48,48 |
| Амортизація | 18 | 21 | 03 | 16,67 |
| Інші операційні витрати | 361,5 | 316,5 | –45 | –12,45 |
| Податок на прибуток | 52 | 92 | 40 | 76,92 |
|  Разом витрати | 703 | 938 | 235 | 33,42 |
| Чистий прибуток (збиток) | 122 | 215 | 93 | 76,23 |

Проаналізувавши за табл. 3.4 основні показники готельно–курортного комплексу “Карпати” бачимо, що обсяг виручки від реалізації послуг даного підприємства у звітному році збільшився  на 39,8% в порівнянні з минулим. Так, у 2019 році доход від реалізації послуг склав  1384 тис. грн., що на  394 тис. грн. більше ніж у 2018 році.

Негативним є зростання величини та рівня витрат, пов’язаних з операційною діяльністю підприємства. В 2019 році витрати готельно-курортного комплексу “Карпати” зросли порівняно з 2018 роком на 235 тис. грн. (33,42%).

Чистий дохід підприємства в 2019 році зріс на 93 тис. грн. (76,23%) порівняно з минулим.

Тому забезпечення адміністрацію спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поводження, професійними навичками або іншими ресурсами, що допоможуть їм в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках діючої нормативно-законодавчої бази, їм потрібно використовувати досвід бізнес-консалтингу, який допоможе вирішити ці питання.

**Висновок до третього розділу**

За результатами стратегічного аналізу вважаємо, що найефективнішими заходами для Львівського готельного бізнесу буде впровадження нових послуг або вдосконалення старих.

Проекти, що пропонуються до реалізації, повинні відповідати критеріям інноваційності, затребуваності на ринку послуг, наявності цільової групи споживачів, окупності та можливості залучення необхідного капіталу.

При цьому слід звернути увагу на сегмент бюджетних готелів, міні-готелів, приватних апартаментів. На Львівщині не досить готелів люкс-класу (чотири-п’ять зірок). А на їх послуги є досить високий попит.

Про це свідчить повне заповнення номерів під час відомих фестивалів європейського рівня (Leopolis Jazz Fest, Book Forum Lviv, Театральний фестиваль Золотий Лев, Lviv Fashion Week) та інших популярних львівських заходів у готелях «Нобіліс», «Леополіс», «Гранд готель», «Цитадель Інн».

Бажано вибирати стратегію широкої диверсифікації, спрямованої на посилення спеціалізації готелів, урізноманітнення послуг, поліпшення якості обслуговування; поглиблювати форми організації готельного ринку зі збільшенням частки міжнародних та національних готельних операторів .

Також, можна зробити висновок, що основні показники фінансово–господарської діяльності готельно-курортного комплексу “Карпати” зазнали позитивних змін у звітному році порівняно з 2018 роком. В зв’язку з цим діяльність підприємства в подальшому повинна бути направлена на пошук нових рішень.

**РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ «КАРПАТИ» ВИКОРИСТОВУЮЧИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ**

**4.1. Застосування екскурсійного пневмотранспорту як переваги готельно-курортного комплексу «Карпати» у Львівській області**

Використання сучасних технологій у сфері обслуговування сприяє їх конкуренції з одного боку, а з іншого боку, негативному характеру цих процесів у навколишньому середовищі. Тому необхідно впроваджувати екологічно чисті технології, в тому числі вантажні. Згідно з науковими джерелами, поняття «чистий транспорт» означає «транспорт, який враховує здатність планети поглинати, що обмежує кількість відходів, які можуть бути вилучені та вироблені, а також потенційне використання ремонтних робіт до мінімуму». ніж швидкість, з якою вона виробляється». ландшафти та екосистеми, включаючи місця розривів і невідновлювані ресурси, використовуються для підвищення курсу обміну навіть нижче, мінімізуючи при цьому вплив на використання землі та шум» [18] .

Оскільки забруднення є дуже важливою проблемою для транспортних засобів, важливо використовувати мобільні транспортні засоби, які найменше впливають на навколишнє середовище. Таким чином, у роботі пропонується використовувати екологічно чисті та безпечні транспортні засоби (електромобілі), а також шукати шляхи зниження негативного впливу на навколишнє середовище під час проведення дозвілля та екскурсій. Враховуючи використання автотранспорту в парках, парках та зонах відпочинку під час екскурсій, слід зазначити, що український закон про «Природно-заповідне господарство» на території ООС може мати негативний вплив. негативний стан природних комплексів. Характерним для цих натовпів є послаблення охорони природи.

Відвідування заповідних територій, навіть суворо регламентуючи відвідувачів, негативно впливає на природний стан ландшафтів, діяльність природних екосистем, що перебувають під загрозою зникнення [4, с. 45]. Тому для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, а також для забезпечення переваги пересування туристів на цих курортах рекомендується використовувати екологічно чистий транспорт, зокрема види електромобілів та пневмотранспорту. Таким чином, українська компанія ECARS спеціалізується на просуванні туристичних проектів з використанням екологічно чистого управління. Товариство чиновників виконує функцію «Дня безкоштовної екскурсії» делегації та організовує освітні поїздки для дітей та малозабезпечених сімей, біженців, учасників АТО та інвалідів.

Важливими недоліками електромобіля є його пневматичний двигун. Це особливо актуально при заміні інструменту, оскільки і батареї, і мідні циліндри служать обмежений термін служби. Однак, на відміну від електроприладів, пневматичні прилади мають більший термін служби та меншу вартість [19,20].

Відповідно до вищевикладеного, 11-місний автобус НД-11 також обчислює електроенергію до пневмомашину, а також економічні показники вантажного переобладнання. Систему керування пневмосилою вирішили замінити протектором, оскільки це збільшить пробіг і зменшить витрату палива, а також покращить пасажирів у паркових зонах з урахуванням екологічних вимог[20]. Економічні екскурсії є одними з найпоширеніших винятків. Їм необхідно проходити клас екскурсій на природу, туристів на екскурсії в наукові та академічні подорожі, вивчати картини природи з естетичної точки зору.

 Переваги нинішніх екскурсій повинні бути в районі, який є не тільки транспортним, але й безпечним. Концепція екологічно чистого дорожнього середовища включає спеціалізовані заходи щодо захисту та відновлення навколишнього середовища. Район Львова вирізняється чудовими умовами для різноманітних заходів міста, а також різноманітними базами відпочинку для лікування та лікування чоловіків. Ось приклад розрахунку маршруту мандрівника до міста Львів, де автомобіль буде використовувати пневмотранспорт. Довжина ходу і технічні особливості дозволяють використовувати пневматичні автомобілі без додаткового палива. Згідно з дослідженням, використання 25 сучасних автономних транспортних засобів – пневмодвигунів – має значний екологічний та економічний вплив при проведенні пасажирських екскурсій на заповідних територіях, таких як парки та зони відпочинку.

Одним з найважливіших напрямів діяльності в простою є питання захисту навколишнього середовища, включаючи напади на держави, партії, на захищених вулицях і місцях [20]. Важливими результатами досліджень з еколого-економічного використання екологічно чистих вантажів у зонах відпочинку є створення транспортного засобу, який найменше негативно впливає на навколишнє середовище, незалежно від виду господарської діяльності.

**4.2. Розширення асортименту послуг як чинник підвищення конкурентоспроможності готельно-курортного комплексу «Карпати»**

Важливою умовою підвищення ринкової конкуренції готелів є розширення спектру послуг, які вони надають своїм клієнтам. Цей фактор впливає на загальну суму витрат, що зменшує суму доходу. Ціни на великі готельні номери значно знижують конкурентоспроможність українських готелів, а отже – і кількість користувачів. При цьому попит на мандрівників через обмежений сервіс, низький сервіс, незручність розташування та розвиток інфраструктури знижується.

У той час як попит на спортивні заняття є постійним і менш трудомістким, питання частки клубу в сегменті ринку розваг у Львівській області полягає лише в тому, щоб залучити інших конкурентів на цьому ринку. Якщо говорити про конкуренцію, то конкурентам добре включати до складу клубу, який надає послуги, подібні до клубних. У нас детально проводиться аналіз конкурентів за такими позиціями: розташування, години роботи, внутрішня якість і стиль, якість музики, фітнес, вартість ігор, ціни, реклама.

Більярдний зал площею 200 м2 розташований на першому поверсі готелю і потребує ремонту, як і зовсім інше застосування, тобто склад). При розподілі цін важливо враховувати: - вартість послуг, - ціни конкурентів, що замінюють подібні послуги або послуги, - унікальність цієї послуги, - визначено ціновий попит на цю послугу. При створенні гідного іміджу (фешн-клубу) ціни повинні триматися відносно високими, але не вище, ніж у конкурентів. Ціноутворення має бути найкращим джерелом порад – за чудовою ціною. Знижки, знижки тощо. отримати багато можливостей від клубу. необхідно враховувати вхідні можливості.

Середнє завантаження одного столу складає чотири години на добу в будні дні і вісім - в найкращий час (п'ятниця, вихідні, свята). Відрізняється і вартість гри: в середньому в будні дні годину гри обійдеться в 55 грн., а у вихідні - близько 90 грн. Якщо більярдний клуб буде працювати 209 днів (будні дні) на рік по 4 години, то загальна кількість відпрацьованих годин складе – 836 та 156 по 8 годин то загальна кількість відпрацьованих годин складе – 1248. Додатковий дохід буде отримано від роботи бару у розмірі 50 % від доходів більярдного залу. Таким чином, загальний дохід роботи більярдного 27 клубу за рік складе – 168480 грн. цей проект розраховано на 5 років, таким чином загальний дохід за 5 років складе – 842400 грн. Термін окупності складе – 4,3 роки.

Результати розрахунку економічного ефекту та терміну окупності наведено в табл. 4.1.

*Таблиця 4.1*

**Економічний ефект від впровадження заходів щодо підвищення рівня готелю «Карпати» в умовах екологізації сфери послуг**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід  | Витрати, тис. грн.  | Запланований дохід, тис. грн.  | Економічний ефект, тис. грн.  | Термін окупності, років  |
| 1. Застосування екскурсійного пневмотранспорту  | 90  | 150,58  | 60,58  | 0,74  |
| 2. Організація роботи більярдного залу з урахуванням зростаючих запитів клієнтів до екологічності готелю  | 736,12  | 842,4  | 106,28  | 4,3  |

Таким чином, можна стверджувати, що заходи, запропоновані в готелі «Карпатія», є фінансово та економічно виправданими, що стосується не лише цих двох проектів, а й багатьох нововведень, запроваджених Carpathian Hotels протягом багатьох років.

Інноваційні програми для розширення клієнтської бази.

«Спеціальна пропозиція до Дня святого Валентина» - тематичний танець або бал до Дня святого Валентина та «Спеціальна пропозиція до Дня святого Валентина» (спа-послуги, лазня), ефірні олії, трояндові масла, троянди та троянди).

Пільги для власників готелів: збільшення; можливість переглядати речі в готелі, щоб спостерігати оригінальний спосіб святкування; намагання виділитися з-поміж інших готелів; залучення туристів та привернення уваги місцевого населення; основна ідея. Переваги клієнта: задоволення користувачів, які прагнуть різноманітності вміння насолоджуватися і святкувати оригінально досвід нових речей.

Знижки на відпочинок - створюйте спеціальні акції до різних свят. На свята можна скористатися знижками різного розміру (14% - 14 лютого, 8% - 8 березня). Використовуючи цей метод, він привертає увагу готелю та розширює його платформу (всі готелі).

Реклама "Win Discount" - Клієнти можуть отримати фіксовану відсоткову знижку за додаткові послуги, які будуть оплачуватися під час гри в шорт. Такий підхід заохочує відвідувачів купувати інші послуги, вітає їх і заохочує отримувати найвищі знижки (всі готелі).

Організація екскурсій для студентів спеціальностей «Готельно-ресторанний бізнес» та «Туризм» дозволяє залучати нових молодих спеціалістів, контактувати з ВНЗ, поширювати інформацію про заклад. Це дозволяє студентам виступати в майбутньому (всі готелі).

Командна робота з інституційними організаціями для досліджень і розробок включає планування готельного бізнесу (всі готелі) та розробку дизайну.

Угоди у співпраці з туроператорами допоможуть групі туристів та індивідуальним туристам створити вирішення проблему для готелю.

Створення бізнес-центру з міськими інформаційними центрами, театрами, кіно та концертними залами сприятиме поширенню інформації про готель, а також розширенню спектру розваг для клієнтів.

На відміну від світових еволюційних тенденцій, не всі українські готелі мають високий інноваційний потенціал. Насамперед це пов'язано з великою вартістю інновацій та відсутністю розміщення готельного бізнесу через нововведення.

**Висновок до розділу 4**

Для успiшного ведення бiзнесу, пiдтримання завантаження номерного фонду та iнших служб готелю в умовах зростаючої конкуренцiї, необхiдно постiйно працювати над iмiджем готелю.

Виявлено основні показники, що характеризують екологічність підприємств готельного господарства. Розглянуті різні методи визначення конкурентоспроможності підприємств.

На підставі зробленого аналізу даного готелю вдалося визначити значення багатьох показників конкурентоспроможності та оцінки фінансово-економічного стану підприємства.

Використання екологічності як конкурентної переваги сприятиме заощадженню фінансових коштів, зниженню операційних витрат, а також зміцненню іміджу готелю як соціально орієнтованого підприємства, що сприяє популяризації готельного продукту серед відвідувачів.

Мета готелю - вважатися одним з кращих у Львівській області, бути лiдером на ринку готелiв такого рівня. Асоцiюватися з високим рiвнем надання послуг та iндивiдуальним пiдходом до задоволення потреб відвідувачів.

**ВИСНОВОК**

Основні висновки концептуального, теоретичного та практичного напряму, одержані шляхом наукового дослідження й узагальнення отриманих результатів, зводяться до таких положень.

Маркетингове управління діяльністю готельного підприємства сприяє процесу аналізування, розроблення та вжиття заходів, спрямованих на встановлення, укріплення та підтримку взаємовигідних відносин з гостями; забезпечує можливість організації діяльності підприємства на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб гостей. Маркетинг в системі управління підприємством виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої і закінчуючи контрольною функціями.

Впровадження комплексної системи управління готельними підприємствами на основі маркетингових аспектів дасть змогу забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, сприяє підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що разом з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання тривалих конкурентних переваг.

Основні результати, які отримано у процесі виконання наукової роботи полягають у такому:

Визначено соціально-економічну сутність конкуренції та конкурентної діяльності на ринку готельних послуг в сучасних умовах.

Конкурентоспроможність – це відмінність ступеня розвитку суб’єкта відносно інших конкурентів на певному ринку за різними параметрами: прогресивність технології, що використовується, рівень компетентності персоналу, рівень стратегічного та поточного планування, політика збуту, рівень організації та управління, якість та механізм управління нею.

Виявлено основні показники, що характеризують екологічність підприємств готельного господарства. Розглянуті різні методи визначення конкурентоспроможності підприємств. На підставі зробленого аналізу даного готелю вдалося визначити значення багатьох показників конкурентоспроможності та оцінки фінансово-економічного стану підприємства. Був проведений повний аналіз конкурентоспроможності підприємства.

Визначено напрями підвищення конкурентоспроможності готелю в умовах екологізації сфери послуг за рахунок поліпшення якості та розширення їх складу. Готельний ринок, як і багато інших ринків, характеризується існуванням великого числа груп споживачів, що відрізняються один від одного смаками, перевагами, рівнем доходів. Отже, намагаючись підвищити свій конкурентний статус необхідно все це враховувати.

Оцінено конкурентне середовище готельного комплексу «Карпати». Проведені в роботі дослідження показали наявність значних резервів збільшення прибутку в готелі «Карпати». На підприємстві є реальні можливості поліпшення фінансових результатів від реалізації додаткових послуг. Значним резервом збільшення доходів у готельному господарстві є збільшення обсягу й розширення набору додаткових послуг.

Обґрунтовано найбільш ефективні напрями вдосконалення конкурентоспроможності, а саме можливість застосування екскурсійного пневмотранспорту та обладнання більярдного залу з урахуванням зростаючих запитів клієнтів до екологічності готелю. Також було розглянуто особливості організації більярдного клубу, а саме: план розташування столів для російського більярду та американського пулу; залучення кваліфікованого персоналу (маркерів, офіціантів, барменів, працівників охорони). У клубах організація гри в більярд є основною послугою, а послуги ресторану і бару - додатковими, хоча, як свідчить практичний досвід, їхні доходи перевищують доходи від гри в більярд. Поєднання більярдної гри з послугами ресторанного господарства має позитивне значення, особливо при організації клубної гри.

Розроблено модель щодо підвищення конкурентоспроможності готельного комплексу «Карпати» в умовах екологізації сфери послуг. Розраховано економічний ефект і термін окупності запропонованих заходів, який свідчить про їх економічну доцільність.

Використання екологічності як конкурентної переваги сприятиме заощадженню фінансових коштів, зниженню операційних витрат, а також зміцненню іміджу готелю як соціально орієнтованого підприємства, що сприяє популяризації готельного продукту серед відвідувачів.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Афанасьев Н .В. Управление развитием предприятия : монография. Харьков: Изд. дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования : учебное пособие. М. : Академический Проект, 2006. 352 с.
3. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2005. 381 с.
4. Бутова Т. В. Управленческий консалтинг : учебное пособие. М. : Теис, 2005. 496 с.
5. Верба Т. І. Організація консалтингової діяльності. К. : КНЕУ, 2000. 134 с.
6. Иванов М. С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. М. : Альпина Паблишер, 2003. 138 с.
7. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посіб. К. : МАУП, 2003. 104 с.
8. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные. М. : Альпина Паблишер, 2003. 413 с.
9. Посадский А. П. Основы консалтинга. М. : ГУВШЭ, 1999. 240 с.
10. Пригожин А. М. Методы развития организации. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.
11. Баєва О. В. Тенденції розвитку санаторно-курортного бізнесу в Україні / О. В. Баєва, Н. І. Новальська // Проблеми модернізації України. Науковий часопис. 2015. Вип. 1. С. 52–55.
12. Бейдик О. О. Методологія та методика аналізу рекреаційнотуристських ресурсів України : дис.. ... д-ра геогр. наук: 11.00.02 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2004.
13. Завадяк М. И. Бальнеологические курорты Закарпатской области / М. И. Завадяк, Т. И. Мадрыга, М. В. Попович. Ужгород: Ліра, 2012. 256 с.
14. Заваріка Г. М. Курортна справа : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 264 с.
15. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). – К. : Альтпрес, 2002. 436с.
16. Мальська М. П. Лікувально-оздоровчий туризм / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, Н. М. Паньків: моногр. – Львів: Видав. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. С. 191-210.
17. Головне управління статистики у Львiвськiй областi. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lv.ukrstat.gov.ua/
18. Hotels24.ua. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hotels24.ua.
19. Рутинський М. Й. Класифікація та типологія курортів // Вісн. Львів. ун-ту. Серія географічна. 2007. Вип. 34. С. 236–246.
20. Рутинський М. Й. Ключові принципи сталого розвитку курортнорекреаційної сфери західного регіону України // Стале природокористування: підходи, проблеми, перспективи : Матеріали ІІІ міжнар. наук. конф. (28–29 травня, 2010 р.) / М. Й. Рутинський. Тернопіль: Підручники і посібники, 2010. С. 137–138.
21. Стафійчук В. І. Рекреологія : навч. посіб. К.: Альтпрес, 2006. 264 с.
22. Смарт Дж. К. Коучинг. СПб. : Нева, 2004. 192 с.
23. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами. М. : Дело и Сервис, 2006. 368с.
24. Управленческое консультирование. М. : Интерэксперт, 1992. 319 с.
25. Управленческое консультирование. М. : Интерэксперт, 1992. 350 с.
26. Уткин Э. А. Консалтинг. М. : Тандем, 1998. 314 с.
27. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Херсон : ОЛДИплюс, 2003. 272 с.
28. Пантелєєв В. Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення) / В. Д. Пантелєєв // Вісник аграрної науки Причорномор’я. 2008. Вип. 2 (45) . С. 10-16.
29. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. С. 214-216.
30. Портер. М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
31. Яцина М.М. Модернізація електромобіля ND − 11 з повною заміною електропривода на пневматичну систему управління. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2012. Вип. 6/2012 (77). С. 87–90.
32. Остапенко, Я.О. (2015). Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. http://global-national.in.ua/archive/8-2015/256.pdf
33. Євченко, О. (2016). Головна проблема готельної галузі – це відсутність потоку туристів. https://aucc.org.ua/oleksiy-yevchenko-golovna-problemagotelnoyi-galuzi-tse-vidsutnist-potoku-turistiv/
34. .Яцина М.М., Залуніна О.М., Різніченко Н.С., Черниш Р.О. Екологоекономічні особливості використання екскурсійного пневмотранспорту в паркових зонах та в зонах відпочинку. Кременчук: КрНУ, 2017. Випуск 6/2017 (ч. 2). C. 65-70.
35. Reikartz Hotel Group. http://reikartz.com (Дата звернення: 23.03.2021).
36. Вуд Д. Посібник з консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http//uamc.com.ua (Дата звернення: 22.02.2021).
37. Демьяненко В. Навигаторы большого бизнеса [Электронный ресурс] // Журнал.СЕО. – №3. – 2009. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/crisis_diagn4.shtml> (Дата звернення: 01.02.2021)
38. Духненко В., Дуброва О. Неклассический консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: /consult\_2008[1].pdf (Дата звернення: 03.02.2021)
39. Запатрина И. Есть ли перспективы у консалтинга в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.liga.net/smi /show.html?id=132966
40. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджментконсалтингу [Електронний ресурс]. К. : 2006. 34 с. Режим доступу: http//uamc.com.ua
41. Тучик Т. Консалтинг по-украински [Электронный ресурс] // Финансовый директор. – 2008. –№ 3. – Режим доступа: [http://www.management.com.ua/consulting/cons060.html 133](http://www.management.com.ua/consulting/cons060.html%20133) (Дата звернення: 26.04.2021).
42. Протокол про сталий транспорт до Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат від 16.03.2016 № 1028-VIII. [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: http: // www. rada.gov.ua/ ( Дата звертання: 16.03. 2020).
43. PricewaterhouseCoopers возглавила рейтинг консалтинговых фирм в области бизнес-консультирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://imxoteb.com/news/12903> (дата звернення: 02.0.2021).
44. Survey of the European Management Consultancy Market [Elrctronic resource]. – Acces mode: www.FEACO.org.feaco%20survey 202007\_2008%20final[1]pdf. (дата звернення: 03.01.2021).
45. <https://san-karpaty.com/> (дата звернення: 27.01.2021).