

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Консалтингова підтримка міжнародної діяльності підприємства»

Студента 2 курсу, 8МЗ групи,  
факультету міжнародної торгівлі  
і права  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
спеціалізації «Міжнародний  
бізнес»

Басараб  
Юлії Андріївни

Науковий керівник  
д. е. н.,  
проф. кафедри світової економіки

Корж М.В

Гарант освітньої програми  
д. е. н.,  
проф. кафедри світової економіки

Калюжна Н.Г.

## АНОТАЦІЯ

**БАСАРАБ Ю.А. Консалтингова підтримка міжнародної діяльності підприємства (на матеріалах ТОВ "Елмер Консалтінг").**

**Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр. Київський національний торговельно-економічний університет, 2021**

Робота присвячена дослідження процесу консалтингової підтримки міжнародної діяльності підприємств.

У першому розділі роботи досліджено сучасний стан та тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг, а також здійснено аналіз фінансового стану ТОВ «Елмер Консалтінг» - підприємства, що надає консалтингову підтримку бізнес-структурам, що працюють в Україні та за кордоном.

У другому розділі роботи представлено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ "Елмер Консалтінг", а також обґрунтовано вибір країн-партнерів для розширення клієнтської мережі ТОВ "Елмер Консалтінг".

У третьому розділі представлено комплекс заходів щодо підвищення ефективності консалтингової діяльності ТОВ "Елмер Консалтінг" та надано прогностичну оцінку запропонованих заходів.

**Ключові слова:** консалтинг, міжнародна діяльність, ефективність, інформатизація

## ANNOTATION

**BASARAB Y. Consulting support of the international activity of the enterprise (on materials of LLC «Elmer Consulting»).**

**Final qualification paper for the master's degree. Kyiv National University of Trade and Economics, 2021**

The paper is devoted to the study of the process of consulting support of international activities of enterprises.

The first section examines the current state and trends in the global market of consulting services, as well as analyzes the financial condition of LLC «Elmer Consulting» - a company that provides consulting support to businesses operating in Ukraine and abroad.

The second section presents an assessment of the favorable business environment of LLC «Elmer Consulting», as well as justifies the choice of partner countries to expand the client network of LLC «Elmer Consulting».

The third section presents a set of measures to improve the efficiency of consulting activities of LLC «Elmer Consulting» and provides a forecast assessment of the proposed measures.

**Key words:** consulting, international activity, efficiency, informatization

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні імперативи консалтингової підтримки міжнародної діяльності	6
1.2. Сучасний стан та тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг	11
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ "ЕЛМЕР КОНСАЛТІНГ"	19
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ "Елмер Консалтінг"	19
2.2. Вибір країн-партнерів для розширення клієнтської мережі ТОВ "Елмер Консалтінг"	30
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ ТОВ "ЕЛМЕР КОНСАЛТІНГ" МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	39
3.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності консалтингової діяльності ТОВ "Елмер Консалтінг"	39
3.2. Прогнозна оцінка запропонованих заходів	45
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

## ВСТУП

На нинішньому етапі розвитку світового господарства, що характеризується високим рівнем невизначеності, однією з найбільш затребуваних послуг стає консалтинг, який дає підприємствам можливість отримати рекомендації кваліфікованих фахівців з будь-якого питання, вирішення якого має вплив на розвиток їх бізнесу. Навіть в умовах пандемії COVID-19, коли підприємства зіткнулися з необхідністю знижувати свої витрати, попит на консалтингові послуги залишився достатньо високим, що вказує на вагоме значення зазначеної галузі для розвитку міжнародного бізнесу. Зазначене свідчить про високу актуальність дослідження теоретичних засад та практичних аспектів підприємств, що надають консалтингову підтримку сучасним бізнес-структурам.

Серед вчених, що досліджували сутність консалтингу та тенденції розвитку цієї сфери діяльності, такі: М. С. Забедюк, Л. В. Бондарчук, В. В. Бурдейний, Д. В. Долбнєва, Л. С. Шевченко, Т. М. Камінська, І. І. Косіченко, О. О. Набатова, Г. І. Базецька, О. О. Карпенко, Н. В. Грищенко, О. М. Левковець. Водночас у науковій літературі недостатня увага приділена особливостям надання консалтингової підтримки підприємствам у сучасних умовах, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності консалтингової підтримки бізнесу ТОВ «Елмер Консалтінг». Досягненню цієї мети сприяло виконання таких завдань:

- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Елмер Консалтінг»;
- здійснити оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ "Елмер Консалтінг";
- обґрунтувати вибір країн-партнерів для розширення клієнтської мережі ТОВ "Елмер Консалтінг";

- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності консалтингової діяльності ТОВ "Елмер Консалтінг";
- здійснити прогнозну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес надання консалтингової підтримки міжнародної діяльності бізнесу.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади надання консалтингової підтримки міжнародної діяльності бізнесу.

При написанні роботи було використано низку загальнонаукових методів, зокрема аналіз, синтез, дедукція, порівняння, зіставлення, узагальнення. При здійсненні оцінки фінансового стану було використано інструментарій оцінки рівня ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Інформаційною базою роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемі розвитку міжнародного консалтингу, а також дані, отримані на підприємстві.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання наданих рекомендацій щодо підвищення ефективності консалтингової підтримки міжнародного бізнесу у практичній діяльності ТОВ «Елмер Консалтінг».

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Теоретичні імперативи консалтингової підтримки міжнародної діяльності**

Аналізуючи консалтингову діяльність та особливості розвитку ринку консалтингових послуг на нинішньому етапі важливо у першу чергу приділити увагу визначенню сутності цього поняття, оскільки, на наш погляд, саме природа досліджуваного виду діяльності і обумовлює значний попит на нього у більшості країн світу.

Консалтинг - це сервіс, що забезпечує клієнта незалежними та об'єктивними порадами, які надаються спеціалізованою компанією чи спеціалістом для ідентифікації та аналізу управлінських проблем з врахуванням можливостей компанії-клієнта [1]. На наш погляд. Зазначене визначення є достатньо влучним, оскільки акцентує увагу на незалежності та об'єктивності консалтингової компанії, обов'язковому існуванні наданих рекомендацій з можливостями клієнта. Вважаємо, що зазначені характеристики мають важливе значення для розуміння сутності консалтингової діяльності.

Консалтинг можна також визначити як вид діяльності з надання експертних консультацій клієнту, що дозволяє допомогти компаніям підвищити продуктивність і ефективність [2]. Перевагою зазначеного підходу є фокусування на меті консалтингу – зазвичай саме пошук шляхів підвищення ефективності і є мотивом для звернення до консультанта. І навіть у випадку, коли мова йде про вирішення проблеми, кінцевим результатом для підприємства буде саме покращення результатів його діяльності.

Долбнева Д.В. визначає консалтинг як інтелектуальну послугу спеціалізованих компаній, надання порад та рекомендацій покупцям, продавцям та виробникам з найрізноманітніших питань виробничої діяльності,

фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розроблення бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо [3]. Зазначене визначення зосереджене на перелічуванні сфер, у яких може надаватися консалтингова підтримка, втім, на нашу думку, він не є вичерпним, і тому розглянутий підхід не можна вважати комплексним. Шевченко Л.С. розглядає консалтинг як врегульовану контрактом професійну підприємницьку діяльність фахівців із підготовки управлінських рішень щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі [4]. Сильною стороною цього підходу є посилення на договірну природу консалтингу, що є однією з важливих характеристик цього виду діяльності.

Процеси глобалізації та інтернаціоналізації світового господарства, що обумовлюють ускладнення умов ведення бізнесу призвели до виникнення та динамічного розвитку консалтингу як специфічного виду діяльності, результатом якого є надання допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних з управлінням підприємством. Починаючи з кінця ХХ століття, обсяги надання консалтингових послуг у світі щорічно зростають, оскільки міжнародний консалтинг, виступаючи інструментом оптимізації витрат, дозволяє підприємствам у значній мірі підвищити ефективність господарської діяльності та покращити конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Україна на сьогодні також виступає активним учасником міжнародної консалтингової діяльності. Зокрема, все більша кількість вітчизняних компаній звертається до зарубіжних підприємств, розміщених переважно у економічно-розвинутих країнах, з метою отримання консультацій щодо питань організації бізнесу, шляхів мінімізації витрат, проблем виходу на нові

ринки. Характерною особливістю надання консалтингових послуг в Україні є їх істотна видова диверсифікація – як вітчизняні, так і зарубіжні компанії надають клієнтам консультації стосовно широкого спектру проблем, що вказує на значний потенціал розвитку консалтингу в Україні.

Процес організації консалтингової діяльності є достатньо простим. У загальному вигляді його можна подати у вигляді наступної послідовності етапів: звернення клієнта до консалтингової фірми, оцінка проблеми та визначення обсягу консалтингових послуг, що будуть надані, вибір консультанта (або формування команди консультантів), здійснення аналізу вихідних даних, розробка рекомендацій, надання консультації (проведення презентації, надання звіту), розробка календарного плану реалізації запропонованих заходів, оцінка результатів.

Відповідно до міжнародної класифікації виділяють чотири основні групи консалтингу: (1) стратегічний консалтинг; (2) операційний управлінський консалтинг; (3) HR-консалтинг, тренінги та навчання; (4) IT-консалтинг.

Стратегічний консалтинг являє собою планування діяльності компанії в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Безумовно, таке визначення є достатньо вузьким. У поняття «розробка стратегії» можна включити створення і просування нового продукту, реструктуризацію, диверсифікацію діяльності, фінансову стратегію, маркетингову стратегію, організаційну чи технологічну стратегію. Характерною рисою даного виду консалтингу є необхідність довгострокової співпраці між компанією клієнтом та компанією консультантом, оскільки розроблена стратегія вимагає постійного корегування у відповідності до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне планування є найбільш відповідальним, і тому найбільш високооплачуваним видом консалтингових послуг. В світі інтерес до стратегічного консалтингу динамічно зростає, однак спектр компаній-клієнтів поки ще обмежується великим і частково середнім бізнесом і галузями, в яких присутня жорстка конкуренція. Крім того, в умовах нестабільності світової



економіки та нерегульованості правового поля стратегії розробляються переважно в середньостроковому часовому проміжку.

Операційний управлінський консалтинг спрямований на оптимізацію операційної діяльності компанії, тобто вивчення бізнес-процесів компанії-клієнта (систем виробництва і збуту, дистрибуції, управління запасами і закупівлями тощо), експрес-діагностику, на підставі якої розробляються шляхи поліпшення певних процесів: скорочення операційних витрат, постановка систем логістики та дистрибуції, системи управління якістю, оптимізація системи управління товарними / виробничими запасами.

Серед послуг операційного управлінського консалтингу високо затребувані послуги в сфері фінансового управління - управлінський облік і бюджетування. Не рідкістю стала і постановка консалтинговою компанією організації та ведення бухгалтерського обліку. Даний комплекс процедур включає в себе створення облікової політики, установку бухгалтерської програми, налаштування національних та міжнародних планів рахунків, створення податкового обліку, установку системи «Клієнт-Банк» та інші процедури на вимогу замовника. Даний консалтинг є достатньо близьким до аутсорсингу - передачі певної діяльності на виконання сторонній компанії, та також націлений на довгострокове співробітництво між сторонами міжнародної консалтингової діяльності.

HR-консалтинг включає послуги з підбору і оцінки кадрів, побудови системи мотивації, HR-аутсорсинг. Діяльність компаній, що спеціалізуються на наданні консалтингових послуг у сфері добору та управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності управління, поліпшення взаємодії і взаємин між співробітниками, створення згуртованих команд (тім-білдінг), побудови корпоративної культури, поліпшення системи взаємовідносин з клієнтами, розробку програм підвищення кваліфікації, створення творчої атмосфери. Кадровий консалтинг в порівнянні з іншими видами консалтингових послуг вимагає особливої кваліфікації консультантів, тому став одним з найбільш поширених в країнах з перехідною економікою.

ІТ-консалтинг узагальнює комплекс послуг у сфері інформаційних технологій. У першу чергу до них слід віднести розробку і впровадження автоматизованих систем управління підприємством, системну інтеграцію, проектування та встановлення комп'ютерних мереж (включаючи обчислювальні системи, локальні мережі, системи телекомунікацій).

Напрямів консалтингу може бути множина. Але по кожному з напрямів розрізняють наступні види консалтингових послуг:

- аналітика — аналіз діяльності підприємства, ефективності виробництва, поточного ринкового становища, руху цін;
- прогнозування — на підставі проведеного аналізу шикуються прогнози діяльності компанії на майбутній період;
- консультування — поради, що зачіпають будь-які сторони роботи підприємства; вони можуть зачіпати як роботу тільки компанії-клієнта, так і весь ринок в цілому;
- ревізія діяльності підприємства-клієнта;
- безпосередня участь в діяльності компанії-клієнта — планування, організація управління підприємством, впровадження інформаційних систем, підбір персоналу, різні тренінги тощо.

Сучасний стан ринку консультаційних послуг підтверджує життєздатність та перспективність інституту незалежного консультування. Консалтингові фірми, які просувають на ринок свої послуги, проголошують свою об'єктивність та незалежність під час вирішення завдань клієнта. Такий вид консультування є зовнішнім, оскільки консультанти працюють з клієнтом на основі їх тимчасового залучення до організації на період надання консультаційної послуги. У цьому випадку консультанти не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані їй керівництву. Поряд із використанням зовнішнього консультування провідні корпорації та й невеликі підприємства створюють внутрішні консультаційні підрозділи, які покликані надавати консультаційну допомогу власній організації. Вони виконують функції, які раніше виконували консультанти, запрошені з професійних консалтингових

фірм. Працю консультантів внутрішніх підрозділів характеризує поняття «незалежна практика», що припускає можливість використання досвіду та компетенції консультантів під час надання об'єктивних управлінських порад. Створення та розвиток внутрішнього консультування у межах корпорації свідчить про визнання доцільності консультаційного підходу, його технічних та методологічних переваг.

Таким чином, здійснений аналіз свідчить, що розвиток міжнародних економічних відносин та ускладнення умов здійснення господарської діяльності обумовили розвиток міжнародного консалтингу. Даний вид економічної діяльності полягає у консультуванні клієнтів з широкого кола питань економіки, фінансів, зовнішньоекономічних зв'язків, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринку товарів і послуг, інновацій. Використання консалтингу в діяльності підприємства сприяє мінімізації ризиків, підвищенню рівня обґрунтованості прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та мінімізації витрат.

У цілому сектор консалтингових послуг розвивається випереджальними, порівняно з іншими галузями світової економіки темпами. Характерним для розвитку міжнародного консалтингу є диверсифікація видів послуг та зростання попиту на комплексні консалтингові рішення, в ході яких надаються консультації різних типів і напрямків. Підвищенню якості консалтингових послуг та зростанню попиту на них сприятиме подальше підвищення кваліфікації персоналу, розширення спектру питань, з яких надаються консультації, активне застосування Інтернет-технологій для надання консультацій он-лайн. На наш погляд, зазначене сприятиме розвитку консалтингу, і, як наслідок, міжнародного бізнесу.

## **1.2. Сучасний стан та тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг**

Зростання попиту на консалтингові послуги пояснюється необхідністю мінімізації ризиків при веденні бізнесу за рахунок зниження невизначеності на

різних стадіях процесу підготовки, прийняття та реалізації відповідальних управлінських рішень. На наш погляд, саме ускладнення умов ведення бізнесу в глобальній економіці і, відповідно, зростання невизначеності і обумовило зростання попиту на консалтингові послуги у світі. До коронакризи темп зростання ринку консалтингових послуг складав у середньому 5% на рік, що для ринку, який має значні обсяги, є надзвичайно високим показником (рис. 1.1).

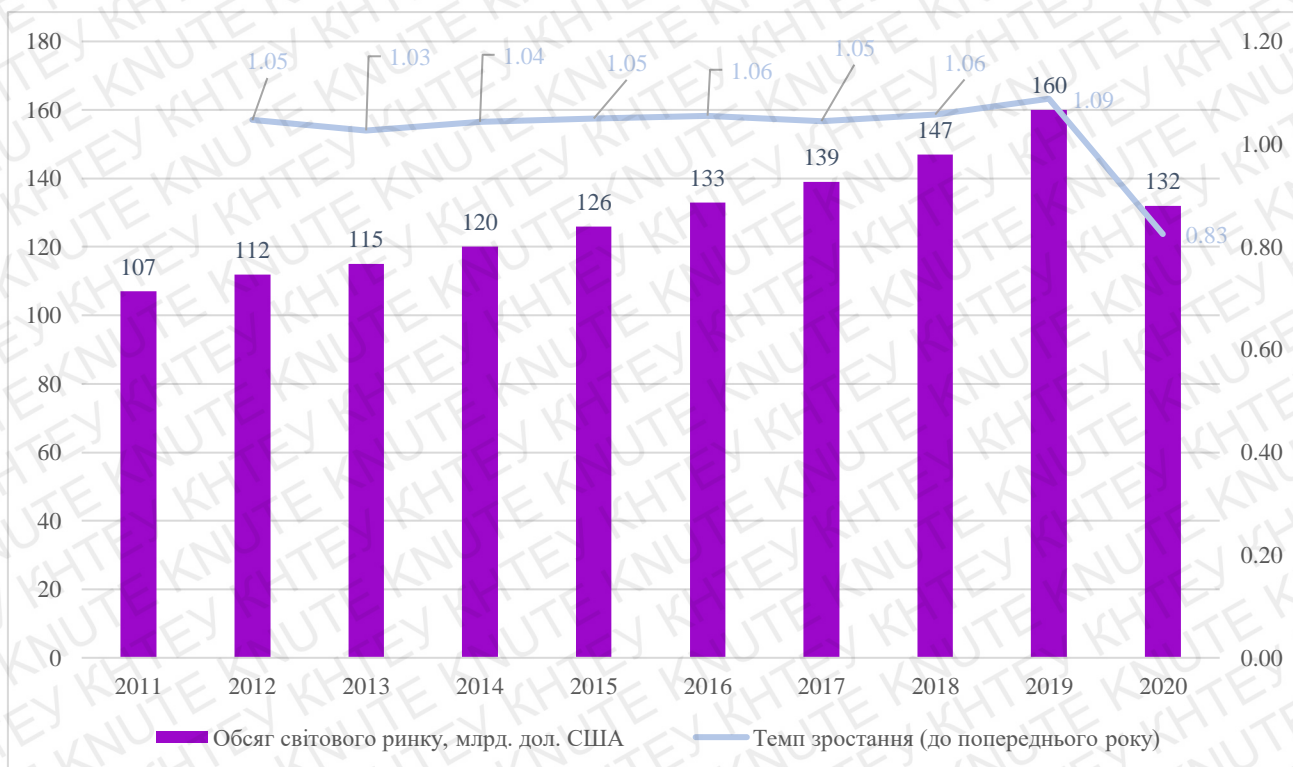


Рис. 1.1. Динаміка обсягів світового ринку консалтингових послуг у 2011 – 2020 рр.

Джерело: [5]

Як видно з представленого рисунку, галузь консалтингу відчула на собі прояви коронакризи, оскільки за результатами року відбулося зменшення обсягів ринку на 17%. Основною причиною такого скорочення стало зменшення бізнес-активності під час локдаунів у більшості країн світу, на період яких було припинено будь-яку неключову діяльність підприємства. Розглядаючи світовий ринок консалтингових послуг, необхідно зауважити, що наразі ключовими гравцями на ньому лишаються розвинуті країни. До ТОП-10

експортерів консалтингових послуг належать: США, Велика Британія, Бельгія, Франція, Нідерланди, Канада, Німеччина (рис. 1. 2).

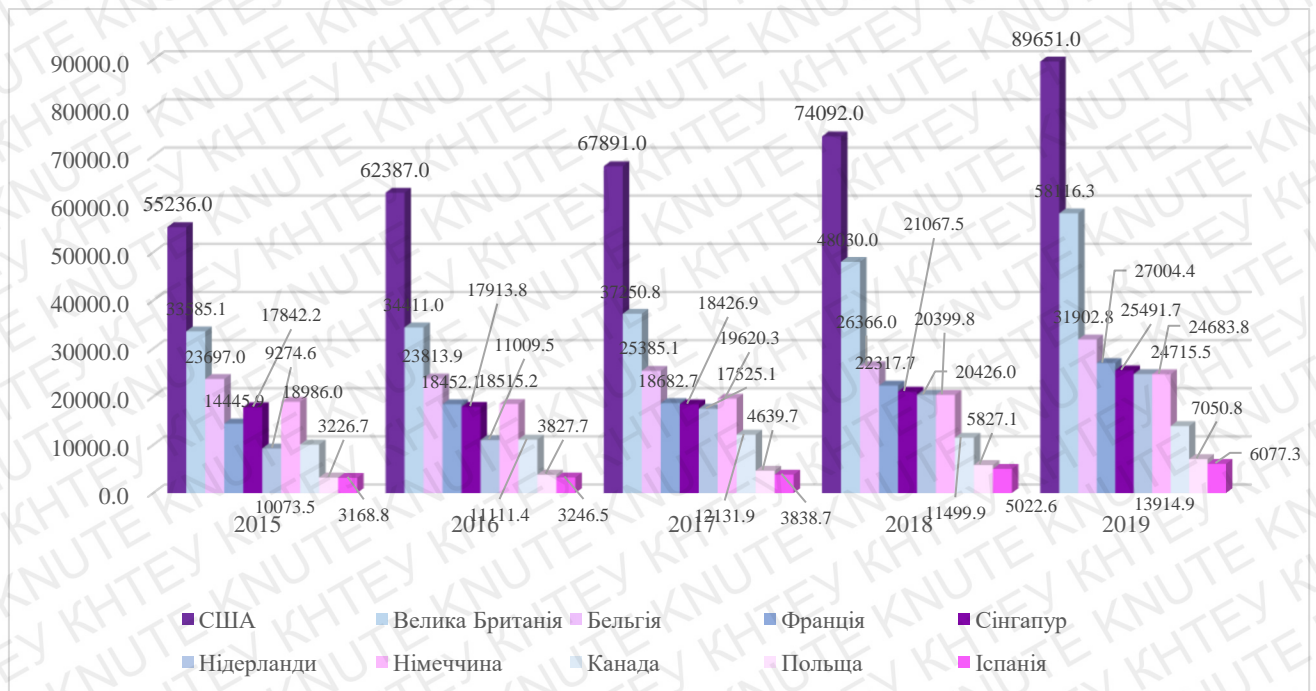


Рис. 1.2. Обсяги експорту ТОП-10 учасників ринку консалтингових послуг у 2015 – 2019 рр., млн. дол. США.

Джерело: [6]

При цьому відзначимо, що беззаперечним лідером у сфері консалтингу залишається США, що істотно випереджає решту країн за обсягами експорту. Необхідно відмітити, що основними імпортерами консалтингових послуг є також розвинуті країни, які активно залучають зовнішніх експертів для вивчення найкращого досвіду та впровадження його у власну діяльність. До причин розвитку міжнародного консалтингу можна віднести те, що тут немає бар'єрів при входженні в бізнес, не потрібні капітальні вкладення, природні ресурси, іноді не потрібна ліцензія. Тому міжнародний консалтинг є унікальною галуззю, де поряд з транснаціональними гігантами працюють дрібні фірми і приватні підприємці.

На сьогодні консалтинг виконує в економіці низку важливих функцій, серед яких, в першу чергу, допомога вищому управлінському складу у вирішенні ключових проблем і досягненні стійкого успіху підприємства на ринку.

Окрім цього, в сучасних умовах на консалтингові підприємства покладено виконання наступних функцій: ретельна діагностика і виявлення проблем, які необхідно вирішити підприємству для підвищення рівня ефективності діяльності; вироблення практичних рекомендацій у вигляді проекту організаційних змін; вибір правильної стратегії в галузі інформаційних технологій; впровадження консалтингового проекту в практику діяльності організації.

У загальному вигляді послуги консультантів - це відповідь на ті проблеми, які виникають перед організацією час від часу і які неможливо вирішити самостійно. Виділяють кілька причин, за якими власники і менеджери західних і вітчизняних компаній звертаються за допомогою до консультантів: брак власних ресурсів (працівників, часу, навичок, знань) для вирішення виникаючих час від часу серйозних управлінських проблем; необхідність у інтенсивної допомоги на тимчасовій основі; затребуваність незалежного погляду з боку; потреба в обґрунтуванні незалежними експертами управлінських рішень, прийнятих керівництвом; необхідність у навчанні керівництва та персоналу організації технології управління, підвищення якості та ефективності діяльності через консультування.

З огляду на це, залучення зовнішнього консультанта дозволяє: прискорено вирішити проблеми, що виникли перед організацією, більш ефективно використовувати досвід інших організацій щодо вирішення подібних проблем, задіяти останні досягнення науки і найбільш досконалі технології з управління організацією при здійсненні радикальних змін, забезпечити об'єктивний підхід до проблем підприємства з боку, що гарантується відсутністю у консультанта власних внутрішніх інтересів, активно сприяти подоланню опору персоналу проведеним змінам, удосконалювати знання, вміння та навички співробітників підприємства, сприяти підвищенню кваліфікації керівництва та фахівців організації в питаннях управління і на цій основі сприяти клієнту в досягненні успіхів в обраній ним сфері діяльності.

Здійснюючи консалтингові послуги, консалтингова компанія продає високий рівень знань, професійні навички та великий досвід роботи своїх консультантів. Їх вміння аналізувати, виробляти пропозиції, ставити завдання, розподіляти час, проводити наради, переконувати, домовлятися, робити вибір, приймати рішення, обмінюватися інформацією, організувати роботу, впроваджувати зміни і домагатися успіху є передумовою ефективної діяльності консалтингових фірм на внутрішньому та зовнішньому ринках. З цього також випливає, що ефективність діяльності окремого консультанта залежить не тільки від його професіоналізму, а й від усього інтелектуального багажу консалтингової команди в цілому, яка прямо або опосередковано бере участь в цьому процесі і в повній мірі забезпечує вигоди та інтереси клієнта.

У 2018 - 2019 рр. обсяг доходу консалтингових компаній на одного працівника закріпився на рівні 176 тис. дол./ рік, при цьому у 2017 р. цей показник дорівнював 197 тис. дол. США, що вказує на певну стабілізацію ринку і поступове зменшення цін з одного боку та зменшення навантаження на експертів з іншого. Зазначені тренди вказують на те, що ринок наразі знаходиться на етапі переходу до стадії зрілості (рис. 1.3).

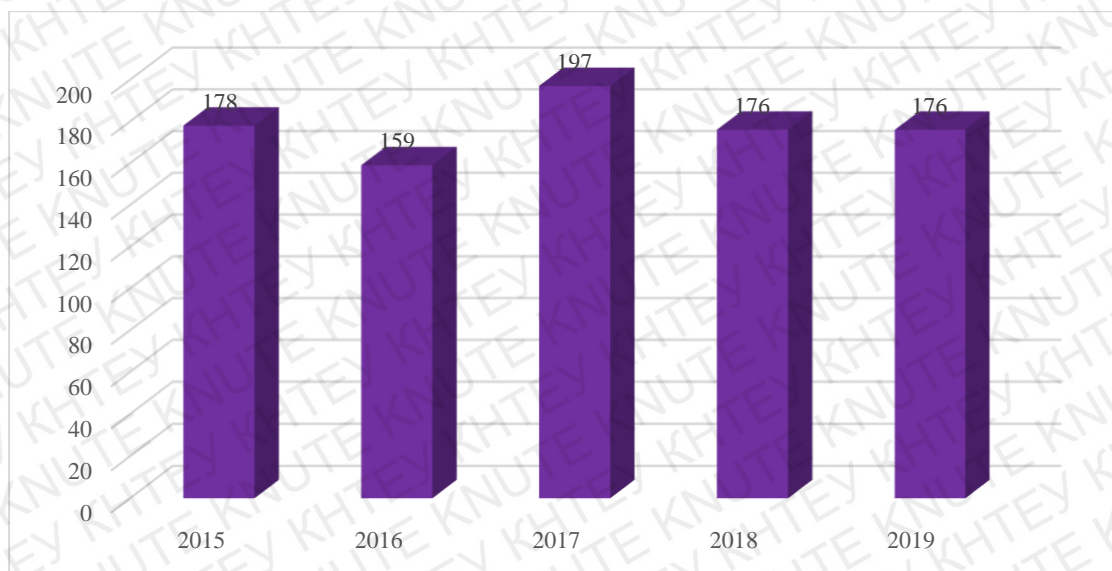


Рис. 1.3. Динаміка обсягів доходу на одного працівника консалтингових компаній, тис. дол. США/рік

Джерело: [7]

В умовах пандемії COVID-19 розвитку світового ринку консалтингу притаманні певні специфічні риси, серед яких активний перехід в онлайн (хоча, диджиталізація є наразі характерною для більшості галузей), зміна фокусу діяльності, активний рекрутинг молодих талантів, використання моделей мульти-сорсингу, націленість на підвищення кваліфікації як консультантів, так і клієнтів [8].

У першу чергу, необхідно звернути увагу на те, що наразі усе більша частка консалтингових послуг надається у режимі онлайн. Протягом наступних років така тенденція зберігатиметься, що буде пов'язано не лише з вірогідним продовженням обмежень на міжнародні поїздки, а також з тим, що диджиталізація є інструментом для скорочення витрат консультантів. Окрім цього, одним із напрямів консалтингу сьогодні є і протягом наступних років буде ефективний перехід компаній в онлайн. Зазначений запит та попит на консультації у сфері мінімізації витрат стануть протягом наступних років важливими напрямками консалтингової діяльності.

Однією з характеристик сучасного бізнесу є зміна його філософії у зв'язку з активним залученням у нього молодого покоління, стиль мислення якого істотно відрізняється від традиційного. Для того, щоб відповідати сучасним трендам, консалтингові компанії також усе частіше запрошують молоді таланти, які спроможні мислити інноваційно, надаючи клієнтам цінні поради.

Ще одним трендом у сфері управління персоналом консалтингових компаній є мульти-сорсинг експертів, пов'язаний з розширенням сфер надання підтримки клієнтам. Досить часто запити, які отримують консалтингові компанії, є специфічними, і вимагають вузькоспеціалізованих знань. У таких умовах найбільш ефективним для консультанта буде звернення до зовнішнього експерта, який при цьому може надавати послуги не лише одній конкретній компанії, але і її конкурентам. Подібна практика усе частіше використовується міжнародними корпораціями, оскільки якість консалтингу є важливішою за перемогу у конкурентній боротьбі.



Ще одним важливим трендом є значні інвестиції консалтингових компаній у підвищення кваліфікації персоналу: тенденції ринку змінюються дуже динамічно, і для того, щоб знання та навички консультантів були актуальними, важливим є їх постійне навчання. Окрім цього, подібні поради консалтингові компанії також надають бізнесу, пропонуючи, окрім іншого, послуги з формування програм навчання для персоналу та пошуку відповідних тренерів.

### **Висновки до розділу 1**

Розвиток міжнародних економічних відносин та ускладнення умов здійснення господарської діяльності обумовили розвиток міжнародного консалтингу. Даний вид економічної діяльності полягає у консультуванні клієнтів з широкого кола питань економіки, фінансів, зовнішньоекономічних зв'язків, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринку товарів і послуг, інновацій. Використання консалтингу в діяльності підприємства сприяє мінімізації ризиків, підвищенню рівня обґрунтованості прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та мінімізації витрат.

У цілому сектор консалтингових послуг розвивається випереджальними, порівняно з іншими галузями світової економіки темпами. Характерним для розвитку міжнародного консалтингу є диверсифікація видів послуг та зростання попиту на комплексні консалтингові рішення, в ході яких надаються консультації різних типів і напрямків. Підвищенню якості консалтингових послуг та зростанню попиту на них сприятиме подальше підвищення кваліфікації персоналу, розширення спектру питань, з яких надаються консультації, активне застосування Інтернет-технологій для надання консультацій он-лайн. На наш погляд, зазначене сприятиме розвитку консалтингу, і, як наслідок, міжнародного бізнесу.

Перевагами отримання послуг зовнішніх висококваліфікованих фахівців-консультантів є: можливість неупередженої діагностики та

отримання альтернативних шляхів вирішення проблем функціонування фірми та підвищення конкурентоспроможності фірми за рахунок використання ідей, таланту і досвіду консультантів.

У 2020 році відбулося зменшення обсягу світового ринку консалтингових послуг, що пов'язано з пандемією COVID-19, втім до цього ринок щороку зростав у середньому на 5%, що стало результатом розширення переліку сфер, у яких надаються консультації. Виклики сьогодення стали додатковим стимулом для подальшого розширення асортименту консалтингових послуг, оскільки для збереження клієнтів в умовах скорочення бізнес-активності завданням консалтингових компаній є адаптація власного сервісу до їх потреб.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ "ЕЛМЕР КОНСАЛТІНГ"

### 2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ "Елмер Консалтинг"

Сьогодні значно сильніше ніж коли-небудь до цього підприємства-учасники міжнародного бізнесу відчувають на собі вплив факторів зовнішнього середовища. Сьогодні навколишнє середовище стає усе більш динамічним, і, відповідно, підприємства мають бути готовити до настання непередбачуваних обставин, так званих «чорних лебедів», які можуть кардинально змінити перебіг їх діяльності.

Прикладом таких подій став коронавірус, який обумовив перехід усіх підприємств до нового формату діяльності. І з огляду на шалені темпи розвитку науки і технологій, що має як позитивні, так і негативні наслідки, протягом найближчих років кількість таких «зовнішніх чинників, може збільшитися.

Подібна ситуація формує для підприємств, які працюють у галузі консалтингу, нові можливості і нові виклики. Їм необхідно не лише самостійно адаптуватися до зміни умов ведення бізнесу, але і пропонувати клієнтам комплексні рішення, які будуть готові тоді, коли клієнт тільки відчує відповідну потребу. Водночас істотна кількість непередбачуваних обставин збільшує попит на послуги міжнародного консалтингу, і у цілому позитивно сприяє на розвиток їх бізнесу.

ТОВ «Елмер Консалтинг» - українське підприємство, що працює у сфері консультування. До основних напрямів його діяльності належить діяльність з управління комп'ютерним обладнанням. Обробка даних та розміщення інформації на веб-вузлах, діяльність телефонних центрів та надання консультацій з питань інформатизації.

За останні 5 років чистий дохід досліджуваного підприємства зменшився з 8,6 млн. грн. до 7,47 млн. грн, при чому необхідно відзначити нестабільність попиту на послуги підприємства. Так, у 2017 – 2018 рр. відбувалося скорочення обсягів діяльності, після чого у 2019 р. мав місце ріст чистого доходу до 9,3 млн. грн. Втім пандемія коронавірусу обумовила спад у діяльності компанії у 2020 році, і обсяг її чистого доходу склав 7,47 млн. грн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

### Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Елмер Консалтінг» у 2016-2020 рр.

тис. грн.

Стаття	Факт					Абсолютне відхилення				Темп приросту, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8610,77	6888,31	5914,52	9298,68	7475,17	-1722,46	-973,80	3384,17	-1823,51	-20,00	-14,14	57,22	-19,61
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4969,70	4165,67	3366,31	5599,42	4890,32	-804,03	-799,36	2233,12	-709,11	-16,18	-19,19	66,34	-12,66
<b>Валовий прибуток</b>	<b>3641,07</b>	<b>2722,64</b>	<b>2548,21</b>	<b>3699,26</b>	<b>2584,86</b>	<b>-918,43</b>	<b>-174,43</b>	<b>1151,05</b>	<b>-1114,40</b>	<b>-25,22</b>	<b>-6,41</b>	<b>45,17</b>	<b>-30,13</b>
Інші операційні доходи	3,01	36,83	100,58	192,48	39,30	33,82	63,75	91,90	-153,18	1123,68	173,11	91,37	-79,58
Адміністративні витрати	1610,18	1308,02	1009,90	1223,03	1405,18	-302,16	-298,12	213,13	182,16	-18,77	-22,79	21,10	14,89
Витрати на збут	1063,52	433,31	606,61	1361,84	930,14	-630,20	173,30	755,23	-431,70	-59,26	39,99	124,50	-31,70
Інші операційні витрати	495,34	533,93	801,60	915,68	889,93	38,59	267,67	114,08	-25,75	7,79	50,13	14,23	-2,81
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	<b>475,04</b>	<b>484,21</b>	<b>230,69</b>	<b>391,20</b>	<b>-601,09</b>	<b>9,17</b>	<b>-253,53</b>	<b>160,52</b>	<b>-992,30</b>	<b>1,93</b>	<b>-52,36</b>	<b>69,58</b>	<b>-253,65</b>
Інші витрати	219,38	111,74	53,17	6,07	14,65	-107,64	-58,57	-47,10	8,58	-49,07	-52,42	-88,59	141,51
<b>Фінансовий результат до оподаткування</b>	<b>255,66</b>	<b>372,47</b>	<b>177,52</b>	<b>385,14</b>	<b>-615,74</b>	<b>116,81</b>	<b>-194,95</b>	<b>207,62</b>	<b>-1000,88</b>	<b>45,69</b>	<b>-52,34</b>	<b>116,96</b>	<b>-259,88</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	53,69	78,22	37,28	80,88	0,00	24,53	-40,94	43,60	-80,88	45,69	-52,34	116,96	-100,00
<b>Чистий фінансовий результат</b>	<b>201,97</b>	<b>294,25</b>	<b>140,24</b>	<b>304,26</b>	<b>-615,74</b>	<b>92,28</b>	<b>-154,01</b>	<b>164,02</b>	<b>-920,00</b>	<b>45,69</b>	<b>-52,34</b>	<b>116,96</b>	<b>-302,37</b>

Джерело: складено автором на основі додатку А

Собівартість наданих послуг підприємства за виключенням 2018 р. зростала швидше (у 2019 р.) або знижувалася повільніше (у 2017 та 2020 рр.) за обсяг чистого доходу, що призвело до того, що темп приросту валового

прибутку був меншим за аналогічний показник для чистого доходу. Таким чином за 5 років валовий прибуток підприємства зменшився з 3,61 млн. грн. до 2,48 млн. грн., і навіть у 2019 р. зазначений показник лише на 58 тис. грн. перевищував рівень 2016 року.

Інші операційні доходи не мали значного впливу на діяльність підприємства, хоча їх обсяг збільшився у більш ніж 10 разів: з 3,01 тис. грн. до 39,3 тис. грн. Позитивно на фінансові результати досліджуваного підприємства вплинуло скорочення адміністративних витрат (подібна тенденція спостерігалася протягом усього досліджуваного періоду за виключенням 2019 року) та витрат на збут. Натомість інші операційні витрати за 5 років збільшилися з 495,34 тис. грн. до 889,93 тис. грн. Операційна діяльність досліджуваного підприємства була прибутковою протягом усього періоду за виключенням 2020 року, що, на нашу думку, можна пояснити пандемією коронавірусу. Інші витрати підприємства за останні 5 років скоротилися з 219,4 тис. грн. до 14,65 тис. грн., втім таке скорочення не мало значного впливу на динаміку фінансових результатів. Як наслідок, можна констатувати істотне погіршення фінансових результатів ТОВ «Елмер Консалтінг»: чистий фінансовий результат зменшився з 201,97 тис. грн. у 2016 році до збитку у 615,74 тис. грн. у 2020 р.

Порівняно з 2016 років на досліджуваному підприємстві відбулося зростання обсягів майнових ресурсів (табл. 2.2). Як видно з представленої таблиці, баланс підприємства зріс з 1493,85 тис. грн. до 3015,84 тис. грн., і зменшення вартості активів у 2020 році склало усього 7,8%. Необоротні активи, представлені основними засобами, вартість яких за 5 років зменшилася з 860,62 тис. грн. до 629,41 тис. грн., та довгостроковою дебіторською заборгованістю істотно зменшилися порівняно з 2016 роком і, зокрема, у 2020 р. Натомість обсяги запасів та дебіторської заборгованості збільшилися у 2020 році більш ніж на 50%, що на наш погляд можна пояснити у тому числі карантинними обмеженнями, які загальмували реалізацію численних проектів. За останні 5 років також істотно збільшилася інша

дебіторська заборгованість підприємства (з 56,68 тис. грн до 440,9 тис. грн), при чому одновекторної тенденції ця стаття активів не мала.

Таблиця 2.2.

**Динаміка обсягів активів ТОВ «Елмер Консалтінг»  
у 2016-2020 рр., тис. грн.**

Стаття	На 31.12.					Абсолютне відхилення				Темп приросту, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Основні засоби	860,62	928,90	799,35	830,17	629,41	68,28	-129,55	30,82	-200,76	7,93	-13,95	3,86	-24,18
Довгострокова дебіторська заборгованість	35,24	23,43	16,31	14,35	11,43	-11,81	-7,12	-1,96	-2,92	-33,52	-30,38	-12,03	-20,35
Усього необоротних активів	<b>895,87</b>	<b>952,33</b>	<b>815,66</b>	<b>844,52</b>	<b>640,84</b>	<b>56,47</b>	<b>-136,67</b>	<b>28,85</b>	<b>-203,68</b>	<b>6,30</b>	<b>-14,35</b>	<b>3,54</b>	<b>-24,12</b>
Запаси	240,88	250,72	308,57	503,00	756,39	9,84	57,85	194,43	253,38	4,09	23,07	63,01	50,78
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	158,26	164,73	202,73	330,47	496,95	6,47	38,01	127,74	166,47	4,09	23,07	63,09	50,37
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	94,06	37,96	0,60	0,30	152,51	-56,10	-37,36	-0,30	152,21	-59,64	-98,41	-49,90	50381,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	56,68	956,47	624,15	668,99	440,90	899,79	-332,32	44,84	-228,09	1587,59	-34,74	7,18	-34,10
Гроші та їх еквіваленти	39,77	90,91	153,83	810,88	494,39	51,15	62,92	657,05	-316,49	128,61	69,20	427,13	-39,03
Інші оборотні активи	8,33	9,59	1,47	112,64	33,87	1,25	-8,12	111,17	-78,77	15,05	-84,65	7554,83	-69,93
Усього оборотних активів	<b>597,98</b>	<b>1510,38</b>	<b>1291,36</b>	<b>2426,28</b>	<b>2375,00</b>	<b>912,40</b>	<b>-219,03</b>	<b>1134,93</b>	<b>-51,28</b>	<b>152,58</b>	<b>-14,50</b>	<b>87,89</b>	<b>-2,11</b>
Баланс	<b>1493,85</b>	<b>2462,72</b>	<b>2107,02</b>	<b>3270,80</b>	<b>3015,84</b>	<b>968,87</b>	<b>-355,70</b>	<b>1163,78</b>	<b>-254,96</b>	<b>64,86</b>	<b>-14,44</b>	<b>55,23</b>	<b>-7,80</b>

Джерело: складено автором на основі додатку А

Позитивним трендом стало збільшення обсягів грошових коштів на рахунках підприємства з 39,77 тис. грн до 494,39 тис. грн – навіть попри зменшення цієї статті у 2020 році її обсяг є досить значним, що вказує на спроможність підприємства покрити значну частину поточних зобов'язань на вимогу кредитора. Загалом, у структурі майна ТОВ «Елмер Консалтінг» переважають оборотні активи, що цілком відповідає сфері діяльності підприємства.

З огляду на зростання обсягів майна за останні 5 років відбулося також зростання капіталу підприємства (табл. 2.3). Так власний капітал збільшився з 556,28 тис. грн. до 1096,19 тис. грн. (зі зменшенням у 2020 р. на 14,63% з огляду на скорочення обсягів нерозподілених прибутків), у той час як поточні

зобов'язання зросли з 937,57 тис. грн. 1919,65 тис. грн., а зменшення у 2020 р. склало усього 3,38%.

Таблиця 2.3.

## Динаміка обсягів пасивів ТОВ «Елмер Консалтінг» у 2016-2020 рр.

тис. грн.

Стаття	На 31.12.					Абсолютне відхилення				Темп приросту, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Зареєстрований капітал	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	365,70	365,70	365,70	365,70	365,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	178,41	219,91	290,10	906,22	718,32	41,49	70,19	616,12	-187,90	23,26	31,92	212,39	-20,73
<b>Усього власного капіталу</b>	<b>556,28</b>	<b>597,77</b>	<b>667,96</b>	<b>1284,08</b>	<b>1096,19</b>	<b>41,49</b>	<b>70,19</b>	<b>616,12</b>	<b>-187,90</b>	7,46	11,74	92,24	-14,63
Поточна заборгованість за товари, роботи, послуги	387,21	304,76	210,23	380,56	490,22	-82,45	-94,53	170,33	109,66	-21,29	-31,02	81,02	28,81
Поточна заборгованість з оплати праці	0,71	6,76	12,70	13,40	9,50	6,05	5,94	0,70	-3,90	846,19	87,88	5,51	-29,10
Інші поточні зобов'язання	549,65	1553,42	1216,12	1592,75	1419,93	1003,77	-337,30	376,63	-172,82	182,62	-21,71	30,97	-10,85
<b>Усього поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>937,57</b>	<b>1864,94</b>	<b>1439,05</b>	<b>1986,71</b>	<b>1919,65</b>	<b>927,37</b>	<b>-425,89</b>	<b>547,66</b>	<b>-67,06</b>	<b>98,91</b>	<b>-22,84</b>	<b>38,06</b>	<b>-3,38</b>
<b>Баланс</b>	<b>1493,85</b>	<b>2462,72</b>	<b>2107,02</b>	<b>3270,80</b>	<b>3015,84</b>	<b>968,87</b>	<b>-355,70</b>	<b>1163,78</b>	<b>-254,96</b>	<b>64,86</b>	<b>-14,44</b>	<b>55,23</b>	<b>-7,80</b>

Джерело: складено автором на основі додатку А

Основними складовими капіталу ТОВ «Елмер Консалтінг» є нерозподілений прибуток, на який у 2020 р. припадало 23,82% джерел фінансування підприємства, а також інші поточні зобов'язання, які у останній звітний рік склали 47% фінансових ресурсів. Загалом, попри те, що рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування не є критично низьким, одним з важливих завдань його розвитку є збільшення рівня фінансової незалежності.

На основі даних фінансової звітності підприємства нами було розраховано показники ліквідності та платоспроможності (табл. 2.4). Як видно з представленої таблиці, рівень ліквідності підприємства за досліджуваний період істотно збільшився, при чому мало місце покращення усіх

розрахованих показників і наразі усі вони перебувають у межах рекомендованих існуючими нормативами значень.

Таблиця 2.4.

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності  
ТОВ «Елмер Консалтінг» у 2016-2020 рр.**

Стаття	На 31.12.					Абсолютне відхилення				Темп приросту, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт покриття	0,64	0,81	0,90	1,22	1,24	0,17	0,09	0,32	0,02	26,98	10,80	36,09	1,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,68	0,68	0,97	0,84	0,29	0,01	0,29	-0,12	77,34	1,11	41,75	-12,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,11	0,41	0,26	0,01	0,06	0,30	-0,15	14,93	119,28	281,82	-36,90
Чистий оборотний капітал	-339,59	-354,56	-147,70	439,57	455,35	-14,97	206,86	587,27	15,78	4,41	-58,34	-397,61	3,59
Коефіцієнт автономії	0,37	0,24	0,32	0,39	0,36	-0,13	0,07	0,08	-0,03	-34,82	30,61	23,84	-7,42
Коефіцієнт фінансування	1,69	3,12	2,15	1,55	1,75	1,43	-0,97	-0,61	0,20	85,10	-30,94	-28,18	13,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,57	-0,23	-0,11	0,18	0,19	0,33	0,12	0,30	0,01	-58,66	-51,28	-258,40	5,83
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,61	-0,59	-0,22	0,34	0,42	0,02	0,37	0,56	0,07	-2,84	-62,72	-254,81	21,35

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Коефіцієнт покриття на 31.12.2020 р. дорівнював 1,24 (оптимальним вважається значення показника більше за 1), коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,84 (при нормативному значенні від 0,8), коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,26 (при рекомендованому значення від 0,2). Необхідно також відзначити, що за 5 років відбулося зростання чистого оборотного капіталу і протягом останніх 2-х років операційна діяльність підприємства фінансується за рахунок власних коштів.

З огляду на переважання у структурі пасивів поточних зобов'язань, показники платоспроможності останні 5 років були нижчими за рекомендовані значення (при нормативному значенні коефіцієнта автономії 0,5, його рівень



коливався від 0,24 до 0,39). Втім, з огляду на зростання чистого оборотного капіталу у 2019 – 2020 рр. мало місце покращення показників маневреності та забезпеченості власними оборотними засобами, що свідчить про істотне покращення фінансового стану ТОВ «Елмер Консалтінг».

З огляду на те, що обсяги діяльності досліджуваного підприємства за останні 5 років скоротилися, у той час як вартість майна зросла, на підприємстві відбулося погіршення показників ділової активності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

**Показники ділової активності ТОВ «Елмер Консалтінг»  
за 2017 – 2020 рр.**

Показник	Значення показника				Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт оборотності активів	3,48	2,59	3,46	2,38	-0,89	0,87	-1,08	-25,66	33,59	-31,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,92	3,58	5,43	3,83	-1,34	1,85	-1,60	-27,17	51,63	-29,50
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,38	5,95	10,18	7,15	-3,43	4,22	-3,02	-36,55	70,93	-29,72
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	16,95	12,04	13,80	7,77	-4,91	1,76	-6,03	-28,97	14,63	-43,72
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,22	5,32	5,74	4,11	-1,90	0,42	-1,63	-26,32	7,86	-28,38
Строк погашення дебіторської заборгованості	38,36	60,46	35,37	50,33	22,10	-25,09	14,96	57,59	-41,50	42,29
Строк погашення кредиторської заборгованості	73,23	100,55	66,31	94,06	27,32	-34,24	27,75	37,30	-34,05	41,85
Коефіцієнт рентабельності активів	0,149	0,061	0,113	-0,196	-0,087	0,052	-0,309	-58,735	84,357	-273,119
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,510	0,222	0,312	-0,517	-0,288	0,090	-0,829	-56,546	40,678	-265,967
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,043	0,024	0,033	-0,082	-0,019	0,009	-0,115	-44,494	37,998	-351,742

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зменшився з 3,48 до 2,38, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – з 4,92 до 3,83, дебіторської заборгованості – з 9,38 до 7,17, матеріальних запасів – з 16,95 до 7,77. У той самий час позитивним можна вважати зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу з 7,22 до 4,11, яке є свідченням зростання частки операцій, які фінансуються за рахунок власних фінансових ресурсів.

З огляду на збитковість діяльності ТОВ «Елмер Консалтінг» у 2020 році відбулося істотно погіршення показників рентабельності. Втім, з огляду на те, що наразі відбувається поступове відновлення економіки після коронакризи, а

2019 рік був для досліджуваного підприємства успішним, є підстави сподіватися на те, що ситуація істотно покращиться протягом наступних років

Загалом, наразі до основних підприємств ТОВ «Елмер Консалтінг» належать погіршення фінансових результатів та залежність від зовнішніх джерел фінансування. На наш погляд, вирішення виявлених проблем є передумовою ефективного функціонування підприємства та покращення його ринкових позицій.

Оцінюючи сприятливість середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Елмер Консалтінг», доцільно, на наш погляд, оцінювати його за окремими групами впливу на підприємство: клієнти, постачальники (партнери), регулюючі органи, конкуренти. У сучасних умовах кожна з розглянутих груп справляє значний вплив на діяльність підприємства, і може у значній мірі впливати на результати його діяльності.

Розпочинати аналіз, на нашу думку, доцільно з клієнтів, оскільки саме наявність попиту з їх боку дозволяє підприємству розвиватися. Попри відносно незначні обсяги діяльності порівняно з великими компаніями, ТОВ «Елмер Консалтінг» значну частину своїх доходів отримує від експорту, виконуючи замовлення зарубіжних консалтингових підприємств. Навіть у кризовому 2020 році понад 90% доходів було отримано підприємством від експорту послуг, при чому навіть попри тимчасові складнощі в організації роботи у період жорсткого карантину, у цілому значних змін у взаємовідносинах між сторонами не відбулося (рис. 2.1).

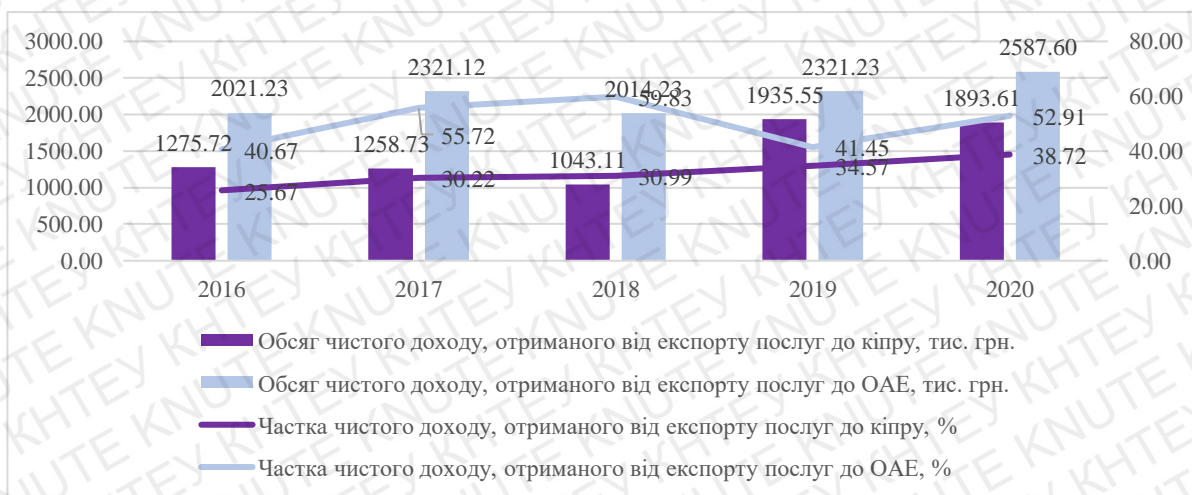


Рис. 2.1. Обсяги та питома вага доходів ТОВ «Елмер Консалтінг» від експорту у 2016 – 2020 рр.

Джерело: складено автором на даних підприємства

Обраний підприємством формат співпраці є для нього достатньо вигідним, оскільки самостійний пошук клієнтів є для компанії достатньо витратним і конкурувати з великими міжнародними компаніями, які працюють на ринку України, їй буде достатньо складно. Водночас вартість послуг ТОВ «Елмер Консалтінг» порівняно з оплатою праці на Кіпрі, в ОАЕ та в інших розвинутих країнах є значно меншою, а якість виконаних робіт високою – це робить компанію привабливим партнером для зарубіжних консалтингових підприємств. Характеризуючи вплив клієнтів на діяльність досліджуваного підприємства, необхідно відзначити, що за останні роки вимоги, які висуваються до якості послуг, істотно зросли, що пов'язано як зі збільшенням кількості викликів, з якими стикаються підприємства, так і з їх прагненням розвиватися.

Кваліфікація експертів, які працюють у консалтингу, має постійно зростати, оскільки запропонувати клієнтам послугу тієї ж якості, що і рік тому, уже недостатньо. Це істотно ускладнює функціонування ТОВ «Елмер Консалтінг» та обумовлює необхідність звертати усе більше увагу на другу групу впливу – співробітників та партнерів.

Розпочати аналіз доцільно з категорії співробітників, оскільки вони є основним ресурсом консалтингових компаній. У поточних умовах, ускладнених пандемією коронавірусу і переходом до дистанційного формату освіти, якість кадрів, які закінчують університет і намагаються влаштуватися на роботу на підприємство, є невисокою. Водночас внаслідок пандемії на ринку опинилася значна кількість експертів, які шукають роботи, і співпраця з якими може стати конкурентною перевагою підприємства. Частина таких експертів може стати конкурентами ТОВ «Елмер Консалтінг», надаючи послуги самостійно, з-поміж інших компанія може обирати собі працівників. Таким чином, ситуація, що склалася, у цілому є сприятливою для компанії.

Важливим чинником ефективності діяльності ТОВ «Елмер Консалтінг» є також наявність доступу до інформаційних ресурсів, статистики, оглядів рейтингових міжнародних організацій. Перевагою існуючого формату діяльності є те, що такий доступ надається підприємству його замовниками, таким чином для виконання експортних робіт компанія не несе жодних додаткових витрат. Втім у цілому при наданні консалтингових послуг на внутрішньому ринку доступ до міжнародних баз даних є значною статтею видатків підприємства, таким чином, з одного боку можливість отримати інформацію із зовнішніх джерел позитивно позначається на результатах діяльності підприємства, а з іншого – негативно впливає на її ефективність.

Ще одним постачальником послуг, що останнім часом має значний вплив на діяльність ТОВ «Елмер Консалтінг», є провайдери ІТ сервісів. У 2020 році значущість комунікаційних програм, які можуть використовуватися при форматі віддаленої роботи, істотно збільшилася, втім для консалтингових компаній пошук найбільш ефективних, захищених та функціональних додатків має значення не лише з огляду на потребу у внутрішніх комунікаціях чи спілкуванні з клієнтами, але і у контексті можливості порадити споживачам найкращий продукт, що повною мірою відповідає їх потребам.

Наступною групою впливу на діяльність ТОВ «Елмер Консалтінг» є регулюючі органи. У цілому, сфера консалтингових послуг не є в Україні об'єктом надмірного регулювання, оскільки вона не має стратегічного значення для країни. Окрім цього, Україна не належить до країн зі сприятливим оподаткуванням, таким чином у контролюючих органів іноземних держав немає підстав вважати, що передача окремих замовлень ТОВ «Елмер Консалтінг» може використовуватися зарубіжними компаніями у податкових цілях.

Водночас за умови збільшення обсягів діяльності підприємству доцільно буде звернути увагу на дотримання усіх приписів податкового законодавства щоб не викликати підозр у неправомірних діях.

Останньою групою впливу на діяльність ТОВ «Елмер Консалтінг» є конкуренти. З огляду на невеликі обсяги діяльності підприємства та відсутність

знаних конкурентів, ТОВ «Елмер Консалтінг» не належить до тих компаній, які визначають тенденції розвитку галузі, таким чином вивчення дій конкурентів, зокрема великих міжнародних компаній, є обов'язковою умовою досягнення успіху на ринку.

В умовах пандемії навіть великі консалтингові компанії знижують вартість своїх послуг, що робить їх послуги більш доступними для клієнтів, і, відповідно, зменшує вірогідність отримання замовлень досліджуваним підприємством. Поряд з цим, загрозу підприємству у контексті залучення замовлень з-за кордону формують також невеликі компанії та приватні консультанти, які працюють у тому самому форматі, що і ТОВ «Елмер Консалтінг». Отже можна констатувати, що зазначена група впливу на підприємство мотивує досліджувану компанію до розвитку, визначаючи напрямки вдосконалення її діяльності.

Отже, узагальнюючи викладене, доходимо висновку, що зовнішнє середовище у цілому позитивно впливає на діяльність ТОВ «Елмер Консалтінг», забезпечуючи можливості для компанії функціонувати за налагодженим форматом при цьому істотно підвищуючи якість послуг, які надаються клієнтам. Напрями впливу окремих груп зовнішнього середовища на підприємство представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність  
TOB «Елмер Консалтінг»

Джерело: складено автором

Необхідно відзначити, що усі розглянуті нами фактори перебувають у тісному взаємозв'язку та є взаємозалежними, таким чином підприємство не може концентруватися на одному з них, а має постійно моніторити зміни кожної з розглянутих груп задля розуміння цілісної картини ринку та адаптації до існуючих умов міжнародної діяльності. Окрім цього, підприємству також необхідно намагатися прогнозувати тенденції глобального бізнес-середовища для надання рекомендацій, які корелюють з актуальним станом речей та можуть сприяти покращенню бізнес-процесів клієнтів та підвищенню ефективності їх діяльності.

## 2.2. Вибір країн-партнерів для розширення клієнтської мережі TOB "Елмер Консалтінг"

Як зазначалося вище, наразі важливе значення у діяльності ТОВ «Елмер Консалтінг» посідає міжнародна діяльність – переважна частина доходів підприємства формується у сфері експорту, і для поступового збільшення обсягів діяльності та підвищення рентабельності підприємству доцільно розглянути можливість виходу на нові ринки. При цьому компанія може як продовжувати працювати за існуючим сценарієм, співпрацюючи з зарубіжними консалтинговими гігантами, так і пропонувати свої послуги малому та середньому бізнесу країн-сусідів. З огляду на це, вважаємо, що у якості потенційних країн-партнерів для розширення клієнтської мережі підприємству доцільно обрати Польщу, Угорщину, Румунію, Болгарію та Чехію – країни, бізнес-середовище яких є близьким до українського (що дозволить ТОВ «Елмер Консалтінг» якісно задовольняти попит індивідуальних клієнтів), а ринок відкритий для діяльності міжнародних компаній, які також можуть виступати замовниками послуг досліджуваного підприємства.

Оцінку привабливості ринків обраних країн будемо здійснювати на основі міжнародних рейтингів, які є сьогодні дієвим джерелом отримання інформації про середовище будь-якої країни та можливості ефективного ведення бізнесу у ній.

Одним з найбільш складних за методикою розрахунку з огляду на велику кількість індикаторів різної природи, які враховуються при обчисленні, є індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index). При оцінці країни за цим підходом до уваги беруться показники економічного розвитку, ефективності державного управління, якості інфраструктури, відкритості ринків, інноваційної активності. Загалом, положення будь-якої країни у цьому рейтингу дозволяє зробити висновок про соціально-економічний рівень її розвитку, що робить його дієвим інструментом оцінки її інвестиційної привабливості.

З-поміж переліку усіх показників, на основі яких розраховується індекс глобальної конкурентоспроможності, ми обрали найбільш релевантні до сфери діяльності підприємства:

- соціальний капітал – індикатор, який вказує на наявність кадрових передумов для розвитку консалтингової галузі в країні;
- корпоративне управління – індикатор, який може виступати показником розвитку провідних практик менеджменту і, відповідно, затребуваності консалтингових послуг;
- проникнення інформаційних технологій – індикатор, що характеризує можливості використання сучасних технологій в процесі взаємодії з клієнтами;
- макроекономічна стабільність – індикатор, що характеризує стан економічної системи і привабливість ринку;
- навички робочої сили – індикатор, що вказує якість надання консалтингових послуг у країні у контексті кваліфікації працівників;
- навички майбутньої робочої сили – індикатор, що характеризує кваліфікаційний потенціал розвитку галузі;
- внутрішня конкуренція – індикатор, що опосередковано може характеризувати потенційний попит на консалтингові послуги як інструмент набуття конкурентних переваг;
- відкритість торгівлі – індикатор відкритості ринку;
- стабільність фінансової системи – індикатор, що характеризує ризики ведення бізнесу у країні;
- культура ведення бізнесу – індикатор розвинутості бізнес-середовища держави;
- дослідження та розвиток – індикатор, що характеризує інноваційність консалтингової галузі (рис. 2.3).



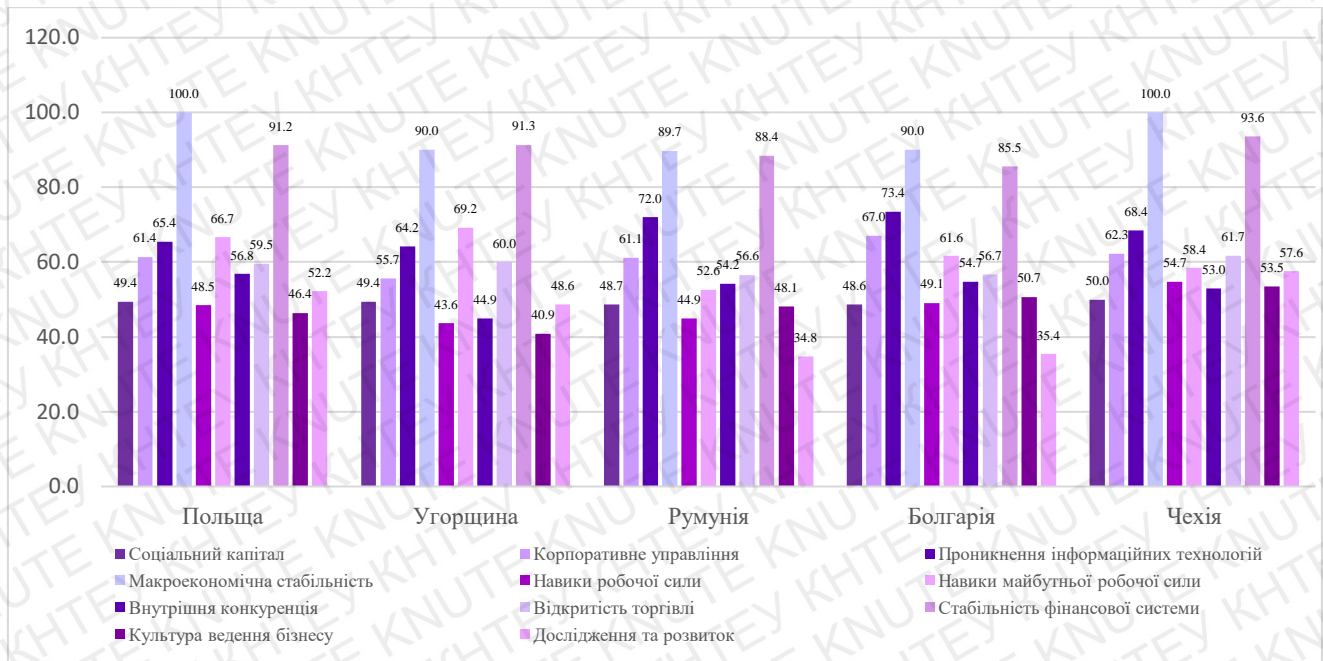


Рис. 2.3. Окремі індикатори глобальної конкурентоспроможності потенційних країн-партнерів ТОВ «Елмер Консалтінг»

Джерело: сформовано автором за даними [9]

Як видно з представленого рисунку, найвищі показники з-поміж обраних країн має Чехія: вона випереджає решту країн за якістю соціального капіталу, корпоративного управління, рівнем макроекономічної стабільності (хоча за цим показником високими є також позиції Польщі), навиками наявної робочої сили, відкритістю торгівлі. Стабільністю фінансової системи, культурою ведення бізнесу та динамікою досліджень. Водночас необхідно відзначити, що у цілому суттєвого розриву між країнами немає (хоча Румунія за низкою показників є слабшою за інші досліджувані держави), і таким чином після виходу на ринок Чехії і закріплення на ньому доцільно буде розглядати Польщу, Угорщину та Болгарію як подальші цілі для підприємства.

Наступним рейтингом, дані якого було нами використано для оцінки середовища потенційних країн-партнерів ТОВ «Елмер Консалтінг» є рейтинг економічної свободи. З-поміж показників, які використовуються для розрахунку цього індексу, ми використали такі:

- юридична ефективність – індикатор, який показує сприятливість регуляторного поля країни для ведення бізнесу;

- податковий тиск – індикатор привабливості країни для ведення бізнесу, що виступає показником попиту на послуги консалтингу;
- фіскальне здоров'я – індикатор, який можна використовувати для характеристики країни з точки зору її залучення у процеси відмивання коштів;
- свобода ведення бізнесу – індикатор диверсифікованості економіки;
- фінансова свобода – індикатор розвитку фінансової системи, спроможності вільно та ефективно здійснювати фінансові операції (рис. 2.4).

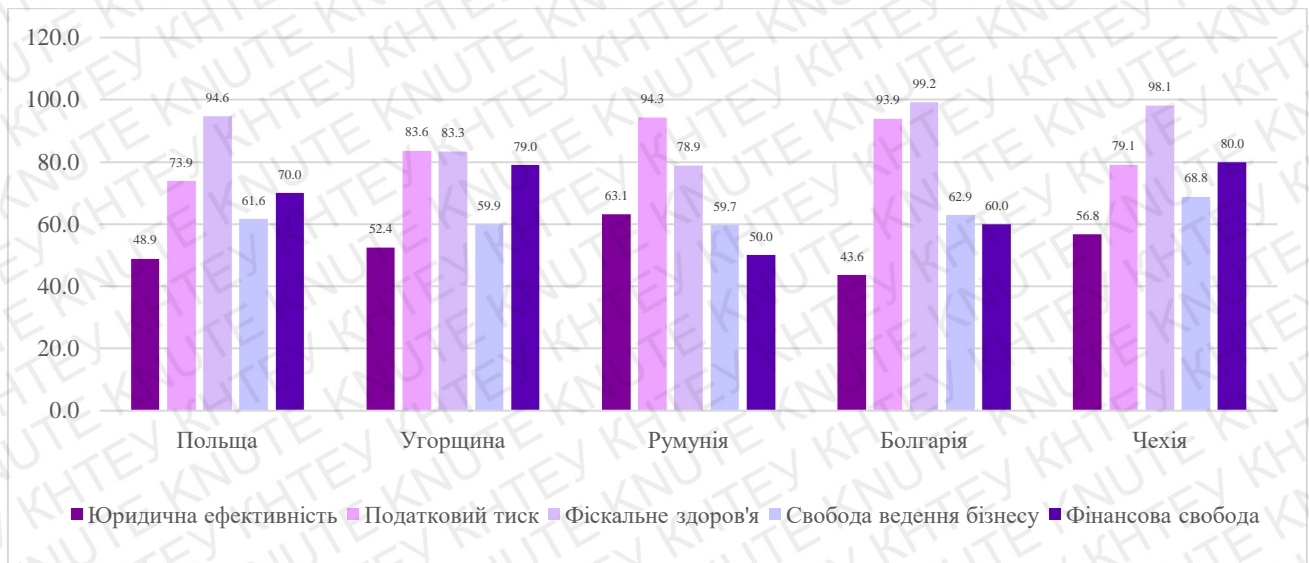


Рис. 2.4. Окремі індикатори економічної свободи потенційних країн-партнерів  
ТОВ «Елмер Консалтінг»

Джерело: сформовано автором за даними [10]

Як видно з рисунку, за даними цього рейтингу Румунія є лідером серед розглянутих країн за рівнем юридичної ефективності та податкового тиску, у той час як за рівнем фінансової свободи та фіскальним здоров'ям позиції країни є найгіршими. Водночас за показниками свободи ведення бізнесу, фіскального здоров'я та фінансової свободи Чехія залишається найпривабливішою для ТОВ «Елмер Консалтінг» країною.

З-поміж показників рейтингу Doing business ми обрали такі:

- заснування бізнесу – індикатор потенційного місцевого попиту на послуги консалтингу;

- отримання кредитів – індикатор доступності джерел фінансування для місцевого бізнесу;
- стягнення податків – індикатор привабливості бізнес-середовища країни;
- торгівля через кордони – індикатор відкритості підприємств країни до міжнародної діяльності;
- виконання контрактів – індикатор довіри до місцевих партнерів (рис. 2.5).

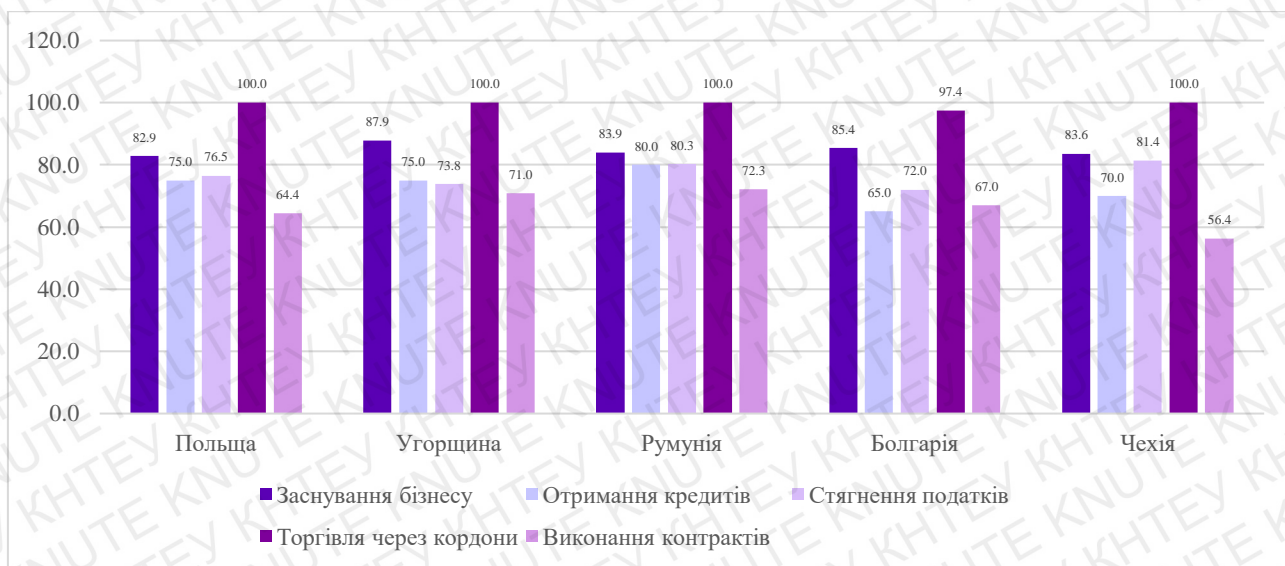


Рис. 2.5. Окремі індикатори рейтингу Doing Business потенційних країн-партнерів ТОВ «Елмер Консалтінг»

Джерело: сформовано автором за даними [11]

Дані на рисунку свідчать, що за привабливістю економіки для заснування бізнесу лідером з-поміж обраних країн є Угорщина, за доступністю кредитів та виконання контрактів - Румунія, за податковим навантаженням – Чехія. При цьому усі розглянуті нами країни є відкритими до міжнародної співпраці, хоча Болгарія має певні бар'єри для взаємодії з міжнародними партнерами.

Загалом, розрахунок середнього рівня привабливості країн на основі розглянутих індикаторів дозволив зробити висновок, що ринок Чехії є найбільш цікавим для ТОВ «Елмер Консалтінг», у той час як решта країн за своїми характеристиками є дуже близькими (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Характеристика привабливості ринків потенційних країн-партнерів  
ТОВ «Елмер Консалтинг» на основі глобальних рейтингів**

Індикатор	Польща	Угорщина	Румунія	Болгарія	Чехія
Соціальний капітал	49,40	49,40	48,70	48,60	50,00
Корпоративне управління	61,40	55,70	61,10	67,00	62,30
Проникнення інформаційних технологій	65,40	64,20	72,00	73,40	68,40
Макроекономічна стабільність	100,00	90,00	89,70	90,00	100,00
Навики робочої сили	48,50	43,60	44,90	49,10	54,70
Навики майбутньої робочої сили	66,70	69,20	52,60	61,60	58,40
Внутрішня конкуренція	56,80	44,90	54,20	54,70	53,00
Відкритість торгівлі	59,50	60,00	56,60	56,70	61,70
Стабільність фінансової системи	91,20	91,30	88,40	85,50	93,60
Культура ведення бізнесу	46,40	40,90	48,10	50,70	53,50
Дослідження та розвиток	52,20	48,60	34,80	35,40	57,60
<b>Середнє значення показників рейтингу глобальної конкурентоспроможності</b>	<b>63,41</b>	<b>59,80</b>	<b>59,19</b>	<b>61,15</b>	<b>64,84</b>
Юридична ефективність	48,90	52,40	63,10	43,60	56,80
Податковий тиск	73,90	83,60	94,30	93,90	79,10
Фіскальне здоров'я	94,60	83,30	78,90	99,20	98,10
Свобода ведення бізнесу	61,60	59,90	59,70	62,90	68,80
Фінансова свобода	70,00	79,00	50,00	60,00	80,00
<b>Середнє значення показників рейтингу економічної свободи</b>	<b>69,80</b>	<b>71,64</b>	<b>69,20</b>	<b>71,92</b>	<b>76,56</b>
Заснування бізнесу	82,85	87,89	83,90	85,38	83,56
Отримання кредитів	75,00	75,00	80,00	65,00	70,00
Стягнення податків	76,49	73,81	80,30	72,00	81,42
Торгівля через кордони	100,00	100,00	100,00	97,41	100,00
Виконання контрактів	64,36	70,98	72,25	67,04	56,38
<b>Середнє значення показників рейтингу Doing Business</b>	<b>79,74</b>	<b>81,54</b>	<b>83,29</b>	<b>77,37</b>	<b>78,27</b>
<b>Рівень привабливості зовнішнього ринку</b>	<b>70,98</b>	<b>70,99</b>	<b>70,56</b>	<b>70,15</b>	<b>73,22</b>

Джерело: складено автором за даними [10, 11, 12]

Таким чином, у найближчій перспективі ТОВ «Елмер Консалтинг» доцільно сформувавши план виходу на ринок Чехії, після закріплення на якому підприємству доцільно буде здійснити спробу одночасного налагодження контактів з клієнтами з інших розглянутих нами країн. Розширення міжнародної діяльності є наразі оптимальним для підприємства шляхом збільшення обсягів діяльності, і перехід усього світу до онлайн формату створює для компанії додаткові можливості реалізувати свій потенціал.

## Висновки до розділу 2

Дослідження у роботі здійснювалися на матеріалах ТОВ «Елмер Консалтінг» - українського підприємства, що працює у сфері консультування. До основних напрямів його діяльності належить діяльність з управління комп'ютерним обладнанням. Обробка даних та розміщення інформації на веб-вузлах, діяльність телефонних центрів та надання консультацій з питань інформатизації.

За останні 5 років чистий дохід досліджуваного підприємства зменшився з 8,6 млн. грн. до 7,47 млн. грн, при чому необхідно відзначити нестабільність попиту на послуги підприємства. Так, у 2017 – 2018 рр. відбувалося скорочення обсягів діяльності, після чого у 2019 р. мав місце ріст чистого доходу до 9,3 млн. грн. Втім пандемія коронавірусу обумовила спад у діяльності компанії у 2020 році, і обсяг її чистого доходу склав 7,47 млн. грн. За останні 5 років відбулося істотне погіршення фінансових результатів ТОВ «Елмер Консалтінг»: чистий фінансовий результат зменшився з 201,97 тис. грн. у 2016 році до збитку у 615,74 тис. грн. у 2020 р.

Рівень ліквідності підприємства за досліджуваний період істотно збільшився, при чому мало місце покращення усіх розрахованих показників і наразі усі вони перебувають у межах рекомендованих існуючими нормативами значень. Водночас показники платоспроможності останні 5 років були нижчими за рекомендовані значення. З огляду на те, що обсяги діяльності досліджуваного підприємства за останні 5 років скоротилися, у той час як вартість майна зросла, на підприємстві відбулося погіршення показників ділової активності та рентабельності.

Загалом, наразі до основних підприємств ТОВ «Елмер Консалтінг» належать погіршення фінансових результатів та залежність від зовнішніх джерел фінансування. На наш погляд, вирішення виявлених проблем є передумовою ефективного функціонування підприємства та покращення його ринкових позицій.

Зовнішнє середовище у цілому позитивно впливає на діяльність ТОВ «Елмер Консалтінг», забезпечуючи можливості для компанії функціонувати

за налагодженим форматом при цьому істотно підвищуючи якість послуг, які надаються клієнтам. Споживачі, формуючи вимоги до якості послуг, мотивують підприємство до вдосконалення діяльності. Конкуренти формують тенденції розвитку галузі, яких має дотримуватися ТОВ "Елмер Консалтінг" при наданні послуг. Постачальники визначають можливості надання високоякісних послуг, у тому числі в онлайн форматі, що відповідають вимогам клієнтів. Регулюючі органи визначають регуляторні умови надання консалтингових послуг, що набуває особливого значення при здійсненні міжнародної діяльності.

Усі розглянуті нами фактори перебувають у тісному взаємозв'язку та є взаємозалежними, таким чином підприємство не може концентруватися на одному з них, а має постійно моніторити зміни жодної з розглянутих груп задля розуміння цілісної картини ринку та адаптації до існуючих умов міжнародної діяльності.

Вважаємо, що у якості потенційних країн-партнерів для розширення клієнтської мережі підприємству доцільно обрати Польщу, Угорщину, Румунію, Болгарію та Чехію – країни, бізнес-середовище яких є близьким до українського, а ринок відкритий для діяльності міжнародних компаній, які також можуть виступати замовниками послуг досліджуваного підприємства.

Оцінку привабливості ринків обраних країн було здійснено на основі міжнародних рейтингів, які є сьогодні дієвим джерелом отримання інформації про середовище будь-якої країни та можливості ефективного ведення бізнесу у ній. З-поміж переліку усіх показників, на основі яких розраховується індекс глобальної конкурентоспроможності, ми обрали найбільш релевантні до сфери діяльності підприємства: соціальний капітал, корпоративне управління, проникнення інформаційних технологій, макроекономічна стабільність, навички робочої сили, навички майбутньої робочої сили, внутрішня конкуренція, відкритість торгівлі, стабільність фінансової системи, культура ведення бізнесу, дослідження та розвиток. З-поміж показників, які використовуються для розрахунку індексу економічної свободи, ми використали такі: юридична

ефективність, податковий тиск, фіскальне здоров'я, свобода ведення бізнесу, фінансова свобода. З-поміж показників рейтингу Doing business ми обрали такі: заснування бізнесу, отримання кредитів, стягнення податків – індикатор привабливості бізнес-середовища країни, торгівля через кордони, виконання контрактів.

Загалом, розрахунок середнього рівня привабливості країн на основі розглянутих індикаторів дозволив зробити висновок, що ринок Чехії є найбільш цікавим для ТОВ «Елмер Консалтінг», у той час як решта країн за своїми характеристиками є дуже близькими.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ ТОВ "ЕЛМЕР КОНСАЛТІНГ" МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності консалтингової діяльності ТОВ "Елмер Консалтінг"

Аналіз фінансового стану ТОВ «Елмер Консалтінг», здійснений у першому розділі роботи, засвідчив, що діяльність компанії потребує впровадження низки нововведень, які сприятимуть покращенню фінансових результатів підприємства, а також поступовому відновленню попиту на його послуги.

Сфера консалтингу, у якій працює зазначене підприємство, є надзвичайно затребуваною у нинішніх умовах. У період пандемії, коли усі процеси вимушено було переведено в онлайн, більшість компаній зрозуміла, що такий формат діяльності є надзвичайно ефективним. Як наслідок, після закінчення карантинних обмежень підприємства як в Україні так і за кордоном почали задумуватися над тим, щоб створити для себе якісні ІТ системи, функціонування яких підвищуватиме ефективність бізнесу у нових умовах його ведення.

Таким чином, можна констатувати, що пандемія ковід створила попит на послуги ТОВ «Елмер Консалтінг», і для того, щоб скористатися цією можливістю для розвитку, підприємству у першу чергу необхідно активізувати свою маркетингову діяльність, збільшивши тим самим коло потенційних клієнтів.

Сьогодні питанням вдосконалення власних ІТ систем зайняте кожне підприємство, таким чином для забезпечення успіху на ринку ТОВ «Елмер Консалтінг» необхідно просто знайти правильний підхід до клієнтів. На нашу думку, найбільш традиційними шляхом для підприємства буде не традиційна



реклама, а пропозиція надати безкоштовну консультацію щодо оптимального шляху забезпечення ІТ підтримки бізнесу, а також активна участь у дискусійних панелях, зустрічах експертів, присвячених темі розвитку ІТ у вітчизняному бізнесі.

Перший підхід досить успішно функціонує сьогодні на багатьох підприємствах, і користується попитом. Надавши свої данні клієнт отримає мінімальну кількість корисної для нього інформації, а за повний звіт провайдер сервісу просить оплату. Така практика може використовуватися також ТОВ «Елмер Консалтінг», при чому позиціонувати її підприємства має як безкоштовне надання основної інформації для сприяння розвитку бізнесу, який не має можливості оплатити послугу.

Компанія має попередити своїх клієнтів, що вона має кілька сформованих рішень, які можна застосовувати українським компаніям у нинішніх умовах, і за необхідності вона може проаналізувати інформацію про підприємство і запропонувати йому одну з цих альтернатив. Водночас підприємство не може витратити час працівників на те, щоб адаптувати обраний варіант інформатизації під умови конкретного підприємства, таким чином, якщо запропонований підхід вдасться підприємству привабливим, але воно не зможе самостійно його підігнати під себе, за цю послугу доведеться заплатити.

Для успішного використання зазначеного інструмента його важливо використовувати саме як можливість підприємства допомогти тим компаніям, які цього потребують, і у такому випадку це матиме як позитивний іміджевий ефект (що сьогодні є надзвичайно важливим), так і збільшення кількості клієнтів. Це пов'язано з психологічним фактором довіри: у випадку, коли клієнт розуміє, що йому дійсно намагаються допомогти, а не нав'язують свої послуги, він скоріше зробить вибір на користь цієї компанії аніж будь-якої іншої.

Ще одним рекламним інструментом, про який ми говорили, є участь у різноманітних офіційних заходах, особливо тих, інформація про які активно публікується у пресі. Важливо, щоб за пошуковим запитом «Елмер Консалтінг»

з'являлися численні згадки про підприємство. Цього можна досягти або активною платною рекламою, або ж постійним згадуванням підприємства на сайтах знаних організацій. Галузеві асоціації, міністерства, торгові палати – заходи, які організуються цими установами можуть стати для ТОВ «Елмер Консалтінг» прекрасним рекламним майданчиком, для використання якого необхідна лише висока соціальна активність.

Прекрасним варіантом може стати також стимулювання тих співробітників, які братимуть участь у відповідних заходах, викладати про це міні звіти у мережі фейсбук – це також приверне увагу до активності підприємства і сприятиме тому, що його назва буде «на слуху».

Робота у соціальних мережах загалом може стати одним з інструментів маркетингу компанії. Пости про ключові події, зустрічі, плани можна викладати як на сторінці самого підприємства, так і від імені його перших лиць. При цьому важливо, щоб зазначені тексти були цікавими, щоб у них відчувалася індивідуальність, і потенційному клієнту були цікавими і корисними ті висновки, до яких доходить. Такий інтерес підвищує увагу до компанії і, як наслідок, підвищує вірогідність звернення особою до неї у якості клієнта.

Важливо, щоб публікації здійснювалися у тому числі іноземною мовою, оскільки у попередньому параграфі нами було обґрунтовано, що вихід на ринок Чехії, Польща та Угорщини у значній мірі сприятиме посиленню ринкових позицій компанії. Під час написання публікацій для соціальних мереж підприємству доцільно іноді приводити приклади стосовно своїх іноземних проектів або ж робити посилання на те, як те чи інше питання вирішується на цільових ринках. Це створить у потенційних клієнтів враження, що компанія активно працює на міжнародному ринку та вивчає досвід зарубіжних партнерів для покращення якості своїх послуг.

ТОВ «Елмер Консалтінг» - консалтингова компанія, яка самостійно не надає послуги у сфері ІТ, відповідно для забезпечення своїм клієнтам повного сервісу підприємству доцільно укласти договори про співпрацю з декількома ІТ-компаніями, які на пільгових умовах забезпечуватимуть реалізацію тих

проектів, які їм пропонує досліджуване підприємство. Така співпраця може бути обопільно вигідною для сторін, оскільки невеликі ІТ компанії, з якими власне і пропонуємо співпрацювати досліджуваному підприємству, зазвичай не витрачають значні кошти на рекламну діяльність, і, відповідно, такий канал залучення клієнтів як ТОВ «Елмер Консалтінг» буде надзвичайно вигідним для них.

Обираючи потенційних партнерів, ТОВ «Елмер Консалтінг» необхідно на першому етапі здійснити відбір претендентів через онлайн ресурси, потім – безпосередньо поспілкуватися з керівництвом обраних компаній, пояснивши їм ідею та проговоривши деталі потенційної співпраці. Після того від тих компаній, які підтримають ініціативу, важливо отримати інформацію про кількох клієнтів, з якими можна буде поспілкуватися та поставити їм питання стосовно якості проектів, які для них було реалізовано досліджуваним підприємством. Від того, наскільки ретельно ТОВ «Елмер Консалтінг» здійснюватиме відбір потенційних партнерів буде залежати якість тієї послуги, яка надаватиметься споживачам, таким чином досліджуване підприємство має докласти максимум зусиль, щоб вона була максимально високою.

Відзначимо, що ТОВ «Елмер Консалтінг» може пропонувати своїм клієнтам ІТ-компанії, які працюють у різних цінових сегментах. Сьогодні є багато підприємств, які, наприклад, можуть запропонувати клієнтам якісну бу техніку для їх потреб, а є такі, які працюють виключно з обладнанням певного виробника, і їх послуги є істотно дорожчими за послуги конкурентів. Завданням ТОВ «Елмер Консалтінг» у даному випадку є забезпечення для своїх клієнтів вибору, що може бути досягнуто шляхом формування пулу партнерських Іт-компаній.

З огляду на те, що виклики пандемії все ще залишаються надзвичайно серйозними, гібридний формат роботи ще протягом тривалого часу буде лишатися актуальним для більшості підприємств в Україні та світі. При цьому саме ТОВ «Елмер Консалтінг» має стати взірцем організації інформатизації бізнесу, демонструючи тим самим, якого рівня ІТ-процеси підприємство прагне

забезпечити для своїх клієнтів. Таким чином, одним з елементів підвищення ефективності консалтингової діяльності підприємства є аудит власних ІТ систем для забезпечення їх безперебійної роботи. Для підвищення інтересу до своєї діяльності компанія може зробити публічною інформацію про ті процеси, які пов'язані з обслуговуванням клієнтів, показати, яким чином відбувається комунікація, як забезпечується конфіденційність спілкування, яким чином канали зв'язку захищені від вірусних атак, які альтернативні джерела живлення використовуються для безперебійного зв'язку тощо. Підприємство може також описати свої підходи до формування проектної команди, вибору її учасників, організації комунікації між членами колективу тощо.

Така обізнаність клієнта про те, як відбувається робота, істотно впливає на прийняття рішення на користь «прозорого» підприємства, оскільки звертаючись до консалтингового агентства клієнт передає свій бізнес у руки інших людей, і розуміння того, що комерційна інформація знаходиться у безпеці відіграє дуже багато у забезпечення ефективної співпраці.

Розглядаючи можливості підвищення ефективності надання послуг консалтингу, особливо якщо мова йде про міжнародний вектор, варто звернути особливу увагу на збереженні гібридного варіанту роботи. Особисті зустрічі та відвідування локацій клієнта є обов'язковими елементами процесу надання консалтингових послуг у тій сфері, де працює ТОВ «Елмер Консалтинг», втім усі решту питань підприємству доцільно вирішувати з клієнтом онлайн. При цьому клієнт повинен розуміти, що він, за бажання, має право зустрічатися з представниками компанії особисто, проте витрати на транспорт, проживання, пцр-тестування (як для співробітників ТОВ «Елмер Консалтинг», так і для представників клієнта, які братимуть участь у зустрічі) нестиме у цьому випадку він.

Для своїх клієнтів досліджуване підприємство може обґрунтовувати перенесення процесів в онлайн піклуванням про здоров'я своєї команди. Загалом, на наш погляд, чим активнішою буде соціальна позиція досліджуваного підприємства, тим вищими будуть його шанси ефективно

інтегруватися у міжнародні бізнес-процеси. Перелік заходів, що на наш погляд сприятимуть підвищенню ефективності консалтингової діяльності ТОВ «Елмер Консалтінг» представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Заходи щодо підвищення ефективності консалтингової діяльності ТОВ "Елмер Консалтінг"

Джерело: складено автором

Таким чином, до заходів, які доцільно реалізувати ТОВ «Елмер Консалтінг» для підвищення ефективності надання консалтингових послуг, належать:

- повний аудит своїх процесів у частині якості їх інформаційного забезпечення; створення «прозорих» процесів роботи з клієнтами;
- стимулювання клієнтів дотримуватися гібридного формату реалізації проектів з огляду на вимоги безпеки;

- надання безкоштовних консультацій підприємствам стосовно базового варіанту інформатизації їх бізнесу;
- укладання договорів з ІТ компаніями щодо співпраці у сфері розроблених ТОВ «Елмер Консалтінг» проектів;
- активізація участі представників підприємства у національних та міжнародних заходах з метою збільшення кількості згадок про підприємство в Інтернеті;
- зміна підходів до ведення сторінки підприємства та його керівництва у соціальних мережах, зокрема представлення текстів англійською мовою з посиланнями на міжнародні проекти підприємства та досвід зарубіжних країн.

На наш погляд, впровадження усіх запропонованих заходів сприятиме істотному укріпленню позицій досліджуваного підприємства на ринку. За умови дотримання нового підходу до поведінки компанія суттєво відрізнятиметься від конкурентів, що стане її перевагою. Окрім цього, надані нами рекомендації спрямовані також на істотне скорочення витрат, що призведе до покращення досліджуваним підприємством його фінансових результатів.

### **3.2. Прогнозна оцінка запропонованих заходів**

ТОВ «Елмер Консалтінг» сьогодні опинилося у достатньо складних умовах: у 2020 році підприємство зіткнулося з істотним зменшенням попиту та негативним фінансовим результатом, що істотно послабило позиції підприємства на ринку. Попри те, що за попередніми оцінками 2021 рік став для підприємства кращим за попередній, все ж фінансові результати вимагають суттєвого покращення.

Сьогодні для підприємства для того, щоб залишатися успішним, недостатньо просто якісно надавати свої послуги. Кількість компаній, які можуть запропонувати клієнтам аналогічний сервіс, є надзвичайно високою, і

підприємствам, відповідно, необхідно вкладати кошти у тому числі у те, щоб відрізнитися від конкурентів.

Надані нами пропозиції спрямовані саме на те, щоб ТОВ «Елмер Консалтінг» не стало для потенційних споживачів його послуг однією з сотні подібних між собою компаній. Реалізація наданих нами рекомендацій має сформувати у ТОВ «Елмер Консалтінг» імідж компанії, яка, зіткнувшись з викликами кризи, усвідомила свої слабкі місця та виправила їх, і також хоче сприяти іншим підприємствам галузі у вирішенні їх проблем.

До сьогодні досліджуване підприємство не відрізнялося від конкурентів, не працювало над власним іміджем, і як наслідок не сформувало переваг, які б мотивували його клієнтів звертатися виключно до нього. Наші пропозиції спрямовані власне на те, щоб продукт ТОВ «Елмер Консалтінг» відрізнявся від продукту інших консалтингових компаній, представлених на ринку.

Бюджету компанії не вистачить для таких масштабних програм, які мають можливість реалізувати великі міжнародні компанії, втім і цільовою аудиторією досліджуваного підприємства є малий та середній бізнес. Надані нами рекомендації націлені саме на те, щоб цільова аудиторія ТОВ «Елмер Консалтінг» звернула увагу на підприємство як на потенційного партнера у сфері інформатизації.

Відзначимо, що впровадження наданих нами рекомендацій матиме також позитивний ефект на діяльність самої компанії. У першу чергу мова йде про те, що за умови здійснення аналізу своїх процесів досліджуване підприємство отримає можливість виявити ті сфери діяльності, які знижують ефективність його функціонування, і навести у них лад. Компанії доведеться визначити, яких помилок найчастіше припускається персонал, як впливають на результати роботи проблеми з ІТ системами, а також розробити заходи, які сприятимуть мінімізації негативного впливу зазначених факторів на результати компанії.

Окрім цього, ті процеси, які пов'язані з комунікацією зі споживачами, буде також проаналізовано на предмет зайвих операцій – перед тим, як робити цей елемент роботи компанії прозорим, вона має бути на 100 впевнена, що ті

операції, які виконують працівники у процесі обслуговування споживачів, повною мірою відповідають меті діяльності компанії, і підприємство не витрачає зайві ресурси на непотрібні дії.

Загалом, вважаємо, що подібний аналіз управлінських процесів є надзвичайно важливим для будь-якої компанії, а ТОВ «Елмер Консалтинг» матиме можливість здійснити його у контексті зміни формату надання консалтингової підтримки бізнес-структурам.

Ще один безперечно позитивний результат впровадження наданих нами рекомендацій – це надання безоплатної допомоги тим підприємствам, які цього потребують. У попередньому параграфі ми наголошували, що попри те, що метою компанії при проведенні безкоштовних консультацій буде отримання нових клієнтів, важливо, щоб той варіант інформатизації, який отримає підприємство при безкоштовній консультації можна було використовувати на практиці. Таким чином компанія зможе з невеликими витратами ресурсів зі свого боку надати реальну практичну допомогу тим компаніям, які опинилися у скрутних умовах, або наразі лише розвиваються і не мають достатньої кількості ресурсів для оплати консультування.

Подібні заходи – це окрім іншого інвестиція у майбутнє, що ще раз вказує на те, що надавати такі послуги треба так, щоб отримувач міг скористатися результатом. У випадку, якщо він виявиться корисним, у процесі розвитку підприємство уже на платній основі звертатиметься саме туди, де колись отримало безкоштовну реальну допомогу, відповідно чим більшим буде охоплення сьогodнішньої акції, тим вищим буде число потенційних клієнтів компанії.

Ще одна наша пропозиція – перехід до гібридного формату надання послуг, націлена на зниження собівартості консалтингової підтримки підприємства. Транспортні витрати та оплата проживання представників компанії у інших містах та за кордоном є істотною складовою видатків ТОВ «Елмер Консалтинг». У випадку незмінної вартості послуг для клієнта при скорочення витрат ефективність діяльності підприємства істотно зросте, що у



нинішніх умовах надзвичайно важливо для досліджуваного підприємства у контексті його поточних фінансових результатів. Таким чином, вважаємо, що впровадження наданих нами рекомендацій матиме позитивний вплив на фінансові результати ТОВ «Елмер Консалтинг» та на його позиції як на вітчизняному, так і на зовнішніх ринках.

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження наданих нами рекомендацій нами було розраховано прогнозні показники діяльності ТОВ «Елмер Консалтинг» у випадку, якщо компанія не впроваджуватиме надані нами рекомендації (базовий прогноз, проста екстраполяція тенденцій попередніх періодів), а також за умови реалізації наданих рекомендацій (скорегований прогноз).

Для розрахунку показників базового прогнозу ми у першу чергу розраховували середньорічні темпи зростання доходів і витрат досліджуваної компанії у 2016 – 2020 рр. Було виявлено, що у середньому за останні 5 років чистий дохід від реалізації продукції зменшувався на 3% щороку, у той час як середньорічний темп зміни собівартості складає 1. Як наслідок мало місце зменшення валового прибутку підприємства і, відповідно, за умови незмінності стратегії діяльності підприємства відбуватиметься подальше його зниження.

Інші операційні доходи, зважаючи на їх незначний обсяг, збільшувалися у середньому у 1,9 рази, на 16% щороку зростали інші операційні витрати. Збутові та адміністративні видатки при цьому знижувалися у середньому на 3% щороку. Позитивний вплив на фінансові результати протягом попередніх періодів мало зменшення на 49% на рік інших витрат, і така динаміка матиме місце і надалі. Загалом, за умови збереження тенденцій попередніх 5-ти років у майбутньому, чистий дохід підприємства буде зменшуватися щороку і у 2024 році складе 6,5 млн. грн., що за умови утримання собівартості майже на рівні 2020 року (4,8 млн. грн.) дозволить ТОВ «Елмер Консалтинг» отримати 1,7 млн. грн. валового прибутку). Інші операційні доходи підприємства при цьому зростуть до 0,5 млн. грн., інші операційні витрати – до 1,6 млн. грн., при цьому адміністративні та збутові видатки зменшаться до 1,2 млн. грн. та 813 тис. грн.

відповідно. Як наслідок фінансовий результат від операційної діяльності буде від'ємним, а обсяг збитку складе 1,45 млн. грн. Зважаючи на те, що інші витрати за прогнозом складуть усього 978 грн., чистий фінансовий результат за незмінності підходів до надання консалтингових послуг у 2024 році складе - 1,45 млн. грн (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Базовий прогноз фінансових результатів  
ТОВ «Елмер Консалтинг» у 2021 – 2024 рр.

тис. грн.

Показник	Факт	Прогноз				Абсолютне відхилення				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7475,17	7215,49	6964,83	6722,88	6489,33	-259,68	-250,66	-241,95	-233,55	-985,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4890,32	4870,67	4851,11	4831,62	4812,21	-19,65	-19,57	-19,49	-19,41	-78,11
Валовий прибуток	2584,86	2344,82	2113,72	1891,26	1677,13	-240,04	-231,09	-222,46	-214,14	-907,73
Інші операційні доходи	39,30	74,70	142,01	269,94	513,12	35,40	67,30	127,93	243,18	473,82
Адміністративні витрати	1405,18	1358,15	1312,69	1268,75	1226,28	-47,03	-45,46	-43,94	-42,47	-178,90
Витрати на збут	930,14	899,50	869,86	841,20	813,49	-30,64	-29,63	-28,66	-27,71	-116,65
Інші операційні витрати	889,93	1030,31	1192,84	1381,00	1598,85	140,38	162,53	188,17	217,85	708,92
Фінансовий результат від операційної діяльності	-601,09	-868,43	-1119,66	-1329,76	-1448,37	-267,34	-251,22	-210,10	-118,62	-847,28
Інші витрати	14,65	7,45	3,79	1,92	0,98	-7,20	-3,66	-1,86	-0,95	-13,67
Фінансовий результат до оподаткування	-615,74	-875,88	-1123,44	-1331,68	-1449,35	-260,14	-247,56	-208,24	-117,67	-833,61
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат	-615,74	-875,88	-1123,44	-1331,68	-1449,35	-260,14	-247,56	-208,24	-117,67	-833,61

Джерело: складено автором

За умови впровадження наданих нами рекомендацій очікуємо, що за песимістичним сценарієм уже у 2022 році підприємство зможе на 10% збільшити обсяги чистого доходу, зменшивши при цьому на 10% собівартість наданих послуг (внаслідок запровадження гібридного формату їх надання) та операційні витрати (внаслідок інвентаризації процесів). У цьому випадку очікуємо, що чистий дохід підприємства складе 7,66 млн. грн. у 2022 році, собівартість – 4,36 млн. грн., а валовий прибуток – 3,29 млн. грн. При зменшенні інших операційних витрат до 1,07 млн. грн., підприємство уже у

2022 році зможе стати прибутковим, щоправда обсяг чистого фінансового результату складе усього 145,49 тис. грн. Втім за умови подальшого зростання обсягів доходу на 5% на рік навіть при подальшій незмінності рівня витрат у 2024 році прогнозний чистий дохід підприємства складе 7,87 млн. грн., а чистий фінансовий результат – 469,33 тис. грн., що істотно краще ніж результати, які компанія отримувала до цього (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Скорегований прогноз фінансових результатів  
ТОВ «Елмер Консалтинг» у 2021 – 2024 рр.

тис. грн.

Показник	Факт	Прогноз				Абсолютне відхилення				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7475,17	7215,49	7661,31	7764,93	7869,94	-259,68	445,82	103,61	105,01	394,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4890,32	4870,67	4366,00	4348,46	4330,99	-19,65	-504,68	-17,54	-17,47	-559,33
Валовий прибуток	2584,86	2344,82	3295,32	3416,47	3538,95	-240,04	950,50	121,15	122,48	954,09
Інші операційні доходи	39,30	74,70	142,01	269,94	513,12	35,40	67,30	127,93	243,18	473,82
Адміністративні витрати	1405,18	1358,15	1312,69	1268,75	1226,28	-47,03	-45,46	-43,94	-42,47	-178,90
Витрати на збут	930,14	899,50	869,86	841,20	813,49	-30,64	-29,63	-28,66	-27,71	-116,65
Інші операційні витрати	889,93	1030,31	1073,56	1242,90	1438,97	140,38	43,24	169,35	196,06	549,04
Фінансовий результат від операційної діяльності	-601,09	-868,43	181,22	333,55	573,34	-267,34	1049,65	152,33	239,78	1174,43
Інші витрати	14,65	7,45	3,79	1,92	0,98	-7,20	-3,66	-1,86	-0,95	-13,67
Фінансовий результат до оподаткування	-615,74	-875,88	177,44	331,63	572,36	-260,14	1053,32	154,19	240,73	1188,10
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,00	0,00	31,94	59,69	103,02	0,00	31,94	27,75	43,33	103,02
Чистий фінансовий результат	-615,74	-875,88	145,50	271,94	469,34	-260,14	1021,38	126,44	197,40	1085,08

Джерело: складено автором

Як видно з представленої таблиці, навіть за умови незначного зростання доходів та оптимізації витрат підприємство зможе переломити негативний тренд попередніх років та почати нарощувати прибуток. Зазначене вказує на доцільність перегляду існуючих підходів до надання послуг консалтингової підтримки міжнародного бізнесу досліджуваним підприємством.

### **Висновки до розділу 3**

Здійснений аналіз дозволив виявити, що до заходів, які доцільно реалізувати ТОВ «Елмер Консалтінг» для підвищення ефективності надання консалтингових послуг, належать: повний аудит своїх процесів у частині якості їх інформаційного забезпечення; створення «прозорих» процесів роботи з клієнтами; стимулювання клієнтів дотримуватися гібридного формату реалізації проектів з огляду на вимоги безпеки; надання безкоштовних консультацій підприємствам стосовно базового варіанту інформатизації їх бізнесу; укладання договорів з ІТ компаніями щодо співпраці у сфері розроблених ТОВ «Елмер Консалтінг» проектів; активізація участі представників підприємства у національних та міжнародних заходах з метою збільшення кількості згадок про підприємство в Інтернеті; зміна підходів до ведення сторінки підприємства та його керівництва у соціальних мережах, зокрема представлення текстів англійською мовою з посиланнями на міжнародні проекти підприємства та досвід зарубіжних країн.

Здійснені розрахунки вказують, що за умови збереження тенденцій попередніх 5-ти років у майбутньому, чистий дохід підприємства буде зменшуватися щороку і у 2024 році складе 6,5 млн. грн., а чистий фінансовий результат за незмінності підходів до надання консалтингових послуг у 2024 році складе -1,45 млн. грн.

За умови впровадження наданих нами рекомендацій очікуємо, що за песимістичним сценарієм уже у 2022 році підприємство зможе на 10% збільшити обсяги чистого доходу, зменшивши при цьому на 10% собівартість наданих послуг (внаслідок запровадження гібридного формату їх надання) та операційні витрати (внаслідок інвентаризації процесів). У цьому випадку у 2024 році прогнозний чистий дохід підприємства складе 7,87 млн. грн., а чистий фінансовий результат – 469,33 тис. грн., що істотно краще ніж результати, які компанія отримувала до цього.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Консалтинг — це будь-яка інформаційна допомога відповідних фахівців або компаній, що надається фірмі певного напрямку її діяльності. Головним завданням консалтингу є підвищення ефективності як діяльності компанії в цілому, так і вирішення окремих проблемних питань. Перевагами отримання послуг зовнішніх висококваліфікованих фахівців-консультантів є: можливість неупередженої діагностики та отримання альтернативних шляхів вирішення проблем функціонування фірми та підвищення конкурентоспроможності фірми за рахунок використання ідей, таланту і досвіду консультантів.

У 2020 році відбулося зменшення обсягу світового ринку консалтингових послуг, що пов'язано з пандемією COVID-19, втім до цього ринок щороку зростав у середньому на 5%, що стало результатом розширення переліку сфер, у яких надаються консультації. Виклики сьогодення стали додатковим стимулом для подальшого розширення асортименту консалтингових послуг, оскільки для збереження клієнтів в умовах скорочення бізнес-активності завданням консалтингових компаній є адаптація власного сервісу до їх потреб.

Дослідження у роботі здійснювалися на матеріалах ТОВ «Елмер Консалтінг» - українського підприємства, що працює у сфері консультування. До основних напрямів його діяльності належить діяльність з управління комп'ютерним обладнанням. Обробка даних та розміщення інформації на веб-вузлах, діяльність телефонних центрів та надання консультацій з питань інформатизації.

За останні 5 років чистий дохід досліджуваного підприємства зменшився з 8,6 млн. грн. до 7,47 млн. грн, при чому необхідно відзначити нестабільність попиту на послуги підприємства. Так, у 2017 – 2018 рр. відбувалося скорочення обсягів діяльності, після чого у 2019 р. мав місце ріст чистого доходу до 9,3 млн. грн. Втім пандемія коронавірусу обумовила спад у діяльності компанії у 2020 році, і обсяг її чистого доходу склав 7,47 млн. грн. За останні 5 років відбулося істотне погіршення фінансових результатів ТОВ

«Елмер Консалтінг»: чистий фінансовий результат зменшився з 201,97 тис. грн. у 2016 році до збитку у 615,74 тис. грн. у 2020 р.

Рівень ліквідності підприємства за досліджуваний період істотно збільшився, при чому мало місце покращення усіх розрахованих показників і наразі усі вони перебувають у межах рекомендованих існуючими нормативами значень. Водночас показники платоспроможності останні 5 років були нижчими за рекомендовані значення. З огляду на те, що обсяги діяльності досліджуваного підприємства за останні 5 років скоротилися, у той час як вартість майна зросла, на підприємстві відбулося погіршення показників ділової активності та рентабельності.

Загалом, наразі до основних підприємств ТОВ «Елмер Консалтінг» належать погіршення фінансових результатів та залежність від зовнішніх джерел фінансування. На наш погляд, вирішення виявлених проблем є передумовою ефективного функціонування підприємства та покращення його ринкових позицій.

Зовнішнє середовище у цілому позитивно впливає на діяльність ТОВ «Елмер Консалтінг», забезпечуючи можливості для компанії функціонувати за налагодженим форматом при цьому істотно підвищуючи якість послуг, які надаються клієнтам. Споживачі, формуючи вимоги до якості послуг, мотивують підприємство до вдосконалення діяльності. Конкуренти формують тенденції розвитку галузі, яких має дотримуватися ТОВ "Елмер Консалтінг" при наданні послуг. Постачальники визначають можливості надання високоякісних послуг, у тому числі в онлайн форматі, що відповідають вимогам клієнтів Регулюючі органи визначають регуляторні умови надання консалтингових послуг, що набуває особливого значення при здійсненні міжнародної діяльності

Усі розглянуті нами фактори перебувають у тісному взаємозв'язку та є взаємозалежними, таким чином підприємство не може концентруватися на одному з них, а має постійно моніторити зміни жодної з розглянутих груп задля розуміння цілісної картини ринку та адаптації до існуючих умов міжнародної діяльності.

Вважаємо, що у якості потенційних країн-партнерів для розширення клієнтської мережі підприємству доцільно обрати Польщу, Угорщину, Румунію, Болгарію та Чехію – країни, бізнес-середовище яких є близьким до українського, а ринок відкритий для діяльності міжнародних компаній, які також можуть виступати замовниками послуг досліджуваного підприємства.

Оцінку привабливості ринків обраних країн було здійснено на основі міжнародних рейтингів, які є сьогодні дієвим джерелом отримання інформації про середовище будь-якої країни та можливості ефективного ведення бізнесу у ній. З-поміж переліку усіх показників, на основі яких розраховується індекс глобальної конкурентоспроможності, ми обрали найбільш релевантні до сфери діяльності підприємства: соціальний капітал, корпоративне управління, проникнення інформаційних технологій, макроекономічна стабільність, навички робочої сили, навички майбутньої робочої сили, внутрішня конкуренція, відкритість торгівлі, стабільність фінансової системи, культура ведення бізнесу, дослідження та розвиток. З-поміж показників, які використовуються для розрахунку індексу економічної свободи, ми використали такі: юридична ефективність, податковий тиск, фіскальне здоров'я, свобода ведення бізнесу, фінансова свобода. З-поміж показників рейтингу Doing business ми обрали такі: заснування бізнесу, отримання кредитів, стягнення податків – індикатор привабливості бізнес-середовища країни, торгівля через кордони, виконання контрактів.

Загалом, розрахунок середнього рівня привабливості країн на основі розглянутих індикаторів дозволив зробити висновок, що ринок Чехії є найбільш цікавим для ТОВ «Елмер Консалтинг», у той час як решта країн за своїми характеристиками є дуже близькими.

Здійснений аналіз дозволив виявити, що до заходів, які доцільно реалізувати ТОВ «Елмер Консалтинг» для підвищення ефективності надання консалтингових послуг, належать: повний аудит своїх процесів у частині якості їх інформаційного забезпечення; створення «прозорих» процесів роботи з клієнтами; стимулювання клієнтів дотримуватися гібридного формату



реалізації проектів з огляду на вимоги безпеки; надання безкоштовних консультацій підприємствам стосовно базового варіанту інформатизації їх бізнесу; укладання договорів з ІТ компаніями щодо співпраці у сфері розроблених ТОВ «Елмер Консалтінг» проектів; активізація участі представників підприємства у національних та міжнародних заходах з метою збільшення кількості згадок про підприємство в Інтернеті; зміна підходів до ведення сторінки підприємства та його керівництва у соціальних мережах, зокрема представлення текстів англійською мовою з посиланнями на міжнародні проекти підприємства та досвід зарубіжних країн.

Здійснені розрахунки вказують, що за умови збереження тенденцій попередніх 5-ти років у майбутньому, чистий дохід підприємства буде зменшуватися щороку і у 2024 році складе 6,5 млн. грн., а чистий фінансовий результат за незмінності підходів до надання консалтингових послуг у 2024 році складе -1,45 млн. грн.

За умови впровадження наданих нами рекомендацій очікуємо, що за песимістичним сценарієм уже у 2022 році підприємство зможе на 10% збільшити обсяги чистого доходу, зменшивши при цьому на 10% собівартість наданих послуг (внаслідок запровадження гібридного формату їх надання) та операційні витрати (внаслідок інвентаризації процесів). У цьому випадку у 2024 році прогнозний чистий дохід підприємства складе 7,87 млн. грн., а чистий фінансовий результат – 469,33 тис. грн., що істотно краще ніж результати, які компанія отримувала до цього.

### Список використаних джерел

1. Забедюк М. С. Зміст та основні аспекти розвитку управлінського консалтингу [Електронний ресурс] / М. С. Забедюк // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 276-281. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_41)
2. Бондарчук Л. В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, В. В. Бурдейний // Молодий вчений. - 2020. - № 11(1). - С. 15-18. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_11\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_11(1)_6)
3. Долбнева Д. В. Дослідження місця та ролі консалтингових компаній в організації обліку сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Д. В. Долбнева // ScienceRise. - 2016. - № 10(1). - С. 6-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2016\\_10\(1\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_10(1)_3)
4. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія [Електронний ресурс] / Л. С. Шевченко // Економічна теорія та право. - 2019. - № 2. - С. 48-66. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_2_5)
5. Size of the management consulting market worldwide 2011-2020 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>
6. WTO Statistics on trade in commercial services [електронний ресурс]. – режим доступу: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/tradeserv\\_stat\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/tradeserv_stat_e.htm)
7. Average revenue per employee of management consultancies worldwide from 2015 to 2019 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/936922/management-consultancies-worldwide-revenue-per-employee/>

8. Trends Transforming The Management Consulting In 2021 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://linchpinseo.com/trends-in-the-management-consulting-industry/>
9. Global Competitiveness Report 2019. [електронний ресурс]. – режим доступу:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
10. Doing business 2019. [електронний ресурс]. – режим доступу:  
<https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>
11. Index of Economic Freedom 2019. [електронний ресурс]. – режим доступу:  
<https://www.heritage.org/index/ranking>
12. Базецька Г. І. Використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. І. Базецька // Економічна теорія та право. - 2019. - № 3. - С. 62-78. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_3_6)
13. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу [Електронний ресурс] / О. В. Бербенець // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 12. - С. 38-43.
14. Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / В. Г. Гончарова // Економіка та держава. - 2020. - № 7. - С. 105-109.
15. Грищенко Н. В. Методологічні підходи до структуризації світового ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс] / Н. В. Грищенко // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 30(1). - С. 5-9. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_30\(1\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(1)_3)
16. Камінська Т. М. Дискусійні проблеми діяльності міжнародних консалтингових компаній в умовах пандемії COVID-19 [Електронний ресурс] / Т. М. Камінська // Економічна теорія та право. - 2021. - № 2. - С. 133-136. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2021\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_2_11)

17. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу [Електронний ресурс] / Т. М. Камінська // Економічна теорія та право. - 2020. - № 1. - С. 58-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2020\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2020_1_6)
18. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду [Електронний ресурс] / О. О. Карпенко // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 27(1). - С. 54-58. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(1)_13)
19. Коваленко А. Б. Тенденції інноваційного розвитку посередницької діяльності консалтингових послуг [Електронний ресурс] / А. Б. Коваленко, К. В. Ковтуненко, Ю. І. Продіус // Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 4(3). - С. 34-36.
20. Косіченко І. І. Мегатренди сучасної еволюції консалтингового ринку [Електронний ресурс] / І. І. Косіченко // Інтелект ХХІ. - 2020. - № 1. - С. 49-54. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2020\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_10)
21. Косіченко І. І. Механізми функціонування сучасних конкупераційно-мережових форматів глобальної консалтингової індустрії [Електронний ресурс] / І. І. Косіченко // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 6.1-1. - С. 34-38. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6)
22. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах [Електронний ресурс] / І. І. Косіченко // Бізнес Інформ. - 2020. - № 9. - С. 270-276. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_9\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_9_31)
23. Кравченко О. М. Фактори впливу на розвиток консалтингових послуг [Електронний ресурс] / О. М. Кравченко, А. Б. Коваленко // Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 5(3). - С. 9-11.
24. Левіщенко О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингу [Електронний ресурс] / О. С. Левіщенко // Університетські наукові записки. - 2020. - № 6. - С. 15-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2020\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2020_6_4)

25. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації [Електронний ресурс] / О. М. Левковець // Економічна теорія та право. - 2018. - № 4. - С. 81-98. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2018\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2018_4_7)
26. Марченко О. С. Клієнтоцентричність як основа конкурентоспроможності консалтингового бізнесу [Електронний ресурс] / О. С. Марченко // Економічна теорія та право. - 2021. - № 1. - С. 180-188. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2021\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_23)
27. Набатова О. О. Сучасний менеджмент і консалтинг: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку. За підсумками регіональної науково-практичної конференції молодих учених [Електронний ресурс] / О. О. Набатова // Економічна теорія та право. - 2019. - № 2. - С. 183-185. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_2_12)
28. Піскунов Р. О. Консалтингове забезпечення інноваційного розвитку бізнесу [Електронний ресурс] / Р. О. Піскунов // Економічна теорія та право. - 2021. - № 1. - С. 173-176. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2021\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_21)
29. Рейкін В. С. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку [Електронний ресурс] / В. С. Рейкін, О. В. Макара // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 39. - С. 97-101. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_39\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_18)
30. Сатир Л. М. Консалтинг – ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / Л. М. Сатир, В. М. Кепко, Л. І. Стаднік // Бізнес-навігатор. - 2020. - Вип. 3. - С. 119-124. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2020\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_3_22)
31. Стаднік Л. І. Інноваційна цінова політика як елемент консалтингу в системі управління поведінкою споживачів [Електронний ресурс] / Л. І. Стаднік, А. О. Шевченко // Економіка та держава. - 2020. - № 8. - С. 66-70.

32. Чернуха Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок [Електронний ресурс] / Т. С. Чернуха, Т. С. Бунчикова // Бізнес Інформ. - 2021. - № 5. - С. 48-56.
33. Янчук Т. В. Маркетингові дослідження як продукт консалтингового бізнесу [Електронний ресурс] / Т. В. Янчук, О. Д. Землякова. // Ефективна економіка. - 2021. - № 4. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_26)