

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

МІЖНАРОДНИЙ РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ
(на матеріалах ТОВ «Баукрафт», м. Лубни)

Студентки 4 курсу, 12 групи,
спеціальності 291 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Бондар
Анастасії
Сергіївни

(підпис)

Науковий керівник
доктор економічних наук,
доцент

Бохан
Аліна
Василівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежепьокова
Вікторія
Геннадіївна

(підпис)

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права
Спеціальність «Міжнародні економічні відносини»
Спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Кафедра світової економіки

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентки

Бондар Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проєкту):

«Міжнародний ринок консалтингових послуг»
(на матеріалах ТОВ «Баукрафт», м. Лубни)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студенткою закінченої роботи (проєкту) 30.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проєкту)

Мета роботи (проєкту): визначення особливостей формування та розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг в умовах глобальних економічних змін.

Об'єкт дослідження: процес формування міжнародного ринку консалтингових послуг.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні проблеми у сфері діяльності компаній на міжнародному ринку консалтингових послуг.

4. Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць, 3 рисунки.

5. Консультанти по роботі (проєкту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціативи)	Підпис, дата		
		Завдання видав	Завдання прийняв	

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проєкту):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.

1.1. Продуктові портфелі міжнародних консалтингових компаній.

1.2. Аналіз консалтингових послуг ТОВ «Баукрафт».

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «БАУКРАФТ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.

2.1. Оцінка середовища міжнародного ринку консалтингових послуг.

2.2. Шляхи удосконалення міжнародної консалтингової діяльності ТОВ «Баукрафт».

Висновки до розділу 2.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту).

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	15.12.21
2.	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	16.03.22
3.	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	12.05.22
4.	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	01.06.22
5.	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	01.06.22
6.	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	01.06.22
7.	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.-17.06.2022)	14.06.22
8.	Захист ВКР	за графіком (20.06.-30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Бохан А. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми:

Лежетько В. Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняла до виконання студентка:

Бондар А.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Представлена на рецензування Випускна кваліфікаційна робота (ВКР) студентки Бондар Анастасії Сергіївни присвячена актуальній проблематиці, що відображає особливості розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг. ВКР виконана на матеріалах ТОВ «Баукрафт» (м. Лубни).

У першому розділі авторкою здійснено дослідження міжнародного ринку консалтингових послуг з урахуванням особливостей формування продуктових портфелів міжнародних консалтингових компаній, а також проаналізовано види консалтингових послуг ТОВ «Баукрафт».

У другому розділі надано рекомендації щодо розвитку консалтингових послуг ТОВ «Баукрафт» на міжнародному ринку на основі оцінки середовища його функціонування; запропоновано шляхи удосконалення діяльності ТОВ «Баукрафт».

Загалом виконане наукове дослідження, зміст і оформлення ВКР відповідає вимогам даного виду робіт згідно освітнього ступеня «бакалавр», спеціалізації «Міжнародний бізнес». ВКР студентки Бондар А.С. рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки

Бондар А.С.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Керівник освітньої програми _____ Лежєпєкова В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2022 р.

АНОТАЦІЯ

Бондар А.С. Міжнародний ринок консалтингових послуг (на матеріалах ТОВ «Баукraft», м. Лубни). Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2022.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальними питанням розвитку консалтингових послуг на міжнародному ринку. Досліджено міжнародний ринок консалтингових послуг та продуктивні портфелі міжнародних консалтингових компаній. Проаналізовано консалтингові послуги ТОВ «Баукraft». Здійснено оцінку середовища міжнародного ринку консалтингових послуг. Сформульовано висновки і розроблено заходи удосконалення міжнародної консалтингової діяльності ТОВ «Баукraft».

Ключові слова: консалтинг, консалтингові послуги, управлінський консалтинг, інвестиційний консалтинг, міжнародний ринок консалтингових послуг.

ANNOTATION

Bondar A.S. International market of consulting services (on materials of LLC Boukraft, Lubny). Final qualification paper for a master's degree work for the bachelor's degree in "International Economic Relations", specialization "International Business". State University of Trade and Economics, 2022.

The final qualification work is devoted to topical issues of the development of consulting services in the international market. The international market of consulting services and product portfolios of international consulting companies are investigated. Consulting services of LLC Boukraft are analyzed. The environment of the international market of consulting services is evaluated. The conclusions were formulated and measures for improving the international consulting activities of Boukraft LLC were developed.

Keywords: consulting, consulting services, management consulting, investment consulting, international market of consulting services.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	5
1.1. Продуктові портфелі міжнародних консалтингових компаній.....	5
1.2. Аналіз консалтингових послуг ТОВ «Баукрафт».....	10
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «БАУКРАФТ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	15
2.1. Оцінка середовища міжнародного ринку консалтингових послуг	15
2.2. Шляхи удосконалення міжнародної консалтингової діяльності компанії ТОВ «Баукрафт»	21
Висновки до розділу 2	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах міжнародної економічної інтеграції України до глобального простору, зростає актуальність консалтингових послуг. Збільшення інтелектуальних активів для довгострокового успіху підприємств як суб'єктів міжнародного бізнесу передбачає застосування сучасного управлінського інструментарію і технологій у цій сфері діяльності.

Інтерес наукової спільноти і практиків до розвитку консалтингу в Україні пояснюється динамікою цієї галузь в економіці провідних країн світу для забезпечення їх конкурентоздатності. Український ринок консалтингових послуг розвивається під впливом різних факторів. Формування ефективного організаційно-економічного механізму консалтингового забезпечення підприємств, який має сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств-замовників на основі підвищення якості надання консалтингових послуг. Важливим аспектом даної організаційно-економічної взаємодії є покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства-замовника як передумови підвищення прибутковості консалтингової компанії.

Питанням розвитку ринку консалтингових послуг у контексті сучасних економічних тенденцій присвячені праці відомих зарубіжних економістів: Р. Мецгера М.Кубра, К. Свейбі, Л. Грейнера, Л. МакДональда, Ф. Кросмана. Вагомий внесок у дослідження функціонування консалтингових компаній у пострадянському просторі зроблено вченими А. Бліновим, Г. Бутиріним, В. Вербою, А. Громовим, Г. Жаворонковою та ін.

У той же час недостатньо розробленими залишаються питання діяльності консалтингових компаній у сфері міжнародного бізнесу. Актуальність та практична важливість зазначеної проблеми обумовили необхідність даного дослідження.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є визначення особливостей формування та розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг в умовах глобальних економічних змін.

Для досягнення мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- дослідити продуктові портфелі міжнародних консалтингових компаній;
- проаналізувати консалтингові послуги ТОВ «Баукraft»;
- здійснити оцінку середовища міжнародного ринку консалтингових послуг;
- визначити шляхи удосконалення міжнародної консалтингової діяльності ТОВ «Баукraft».

Об'єкт дослідження: процес формування міжнародного ринку консалтингових послуг.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні проблеми у сфері діяльності компаній на міжнародному ринку консалтингових послуг.

Методи дослідження. Теоретичною основою проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, які присвячені проблемам консалтингової діяльності. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи пізнання економічних та соціально-психологічних явищ, зокрема, методи експертних оцінок, аналізу та синтезу.

Інформаційною базою стали матеріали Державного комітету статистики, дані консалтингових компаній, ТОВ «Баукraft», дані Інтернет-ресурсів періодичних видань.

Практичне значення виконаного дослідження полягає у тому, що його наукові результати та пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Баукraft» з метою покращення його конкурентних позицій на ринку консалтингових послуг.

Робота складається з вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань), 8 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Продуктові портфелі міжнародних консалтингових компаній

У сучасних умовах ринкової економіки міжнародна діяльність як складова господарської діяльності відіграє важливу роль в умовах посилення міждержавних зв'язків та відкритості економіки. Належним чином організована система міжнародної діяльності відкриває нові можливості як для держав, так і для окремих підприємств. А це потребує належного рівня організації консалтингового забезпечення. Незважаючи на велику кількість визначень поняття консалтинг та класифікацій консалтингових послуг у науковій літературі об'єктивно існує потреба в узагальненні й адаптації цих підходів до сфери зовнішньоекономічної діяльності.

Термін «консалтинг» (англ. consulting) означає консультування. Поняття «консалтинг» є складним та неоднозначним. Існує велика кількість визначень, які приділяють більшу увагу тим чи іншим характеристикам цього виду економічної діяльності. Визначення поняття «консалтинг» умовно поділяють на три групи: 1) досліджують діяльність професійних консультантів, які володіють певними знаннями й навичками; 2) тлумачать його як підприємницьку діяльність, що формує окрему індустрію; 3) розглядають консалтинг як комплексну послугу або сукупність послуг з діагностики та вирішення проблем організації. Кожен із запропонованих підходів має свої недоліки та переваги, але вони дозволяють здійснити типологізацію видів та об'єктів консалтингу [2].

За різними оцінками наразі у світі нараховується близько 2000 фірм, що спеціалізуються у сфері управлінського консалтингу. Світовий ринок управлінських консультаційних послуг при цьому поділено так: 40 найбільших консалтингових фірм обслуговують 66 % ринку, 180 середніх фірм – 25 %, 1500 малих фірм – 9 % [2]. Перелік компаній-лідерів за видами консалтингових послуг наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Компанії-лідери на світовому ринку консалтингових послуг [24]

№	Стратегічний консалтинг	Частка ринку, %	№	IT- консалтинг	Частка ринку, %
1.	McKinsey & Company	18.75	1.	Accenture	21.79
2.	Boston Consulting Group	16.35	2.	IBM Global Services	12.84
3.	Bain & Company	13.56	3.	PwC Consulting	8.85
4.	Booz-Allen & Hamilton	11.54	4.	Cap Gemini Ernst & Young	8.44
5.	Accenture	5.86	5.	Deloitte Consulting	6.72
№	Управління персоналом	Частка ринку, %	№	Електронний бізнес	Частка ринку, %
1.	Hewitt Associates	16.78	1.	Accenture	16.11
2.	Towers Perrin	12.20	2.	IBM Global Services	9.09
3.	William M.Mercer	11.29	3.	Sapient	6.88
4.	Watson Wyatt World Wide	9.31	4.	Razorfish	6.54
5.	Hay Group	7.93	5.	Scient	5.67

Питома вага на світовому ринку консалтингових послуг належить таким компаніям, як: McKinsey & Company, Accenture, Hewitt Associates, Boston Consulting Group.

Результати аналізу структури послуг, що пропонуються 40 найбільшими управлінськими консалтинговими фірмами представлено на рис. 1.1.

**Рис. 1.1. Аналіз структури консалтингових послуг за 2020 р. [24]**

Крім спеціалізації за напрямками консалтингу є фірми, що орієнтуються на клієнтів певних галузей. Продуктові портфелі міжнародних консалтингових компаній включають: управлінський консалтинг, аутсорсинг, інвестиційний консалтинг, аудитинг, фондовий консалтинг, управління якістю, інжиніринг, інформаційно-технологічний консалтинг, маркетинговий консалтинг, реклама і відносини з громадськістю, кадровий консалтинг (рекрутмент), консультування з навчання, безпека організації.

Управлінський консалтинг – це допомога керівникам у вирішенні управлінських проблем. Діагностика стану підприємства – це початкова стадія процесу управлінського консультування, як для розроблення будь-якого інвестиційного проєкту, так і для будь-яких інших заходів, запланованих на підприємстві. Управління корпоративними фінансами й управлінський облік є актуальними для переходу на західні стандарти управління фінансовими ресурсами [29].

Аутсорсинг – особливий вид оренди (одна фірма орендує у другій її спеціалістів, для обслуговування власних потреб, разом з тим «орендуючи» гарантії). Такий тип взаємодії підприємства-замовника з консалтинговою компанією є найбільш віддаленим від «класичного» консалтингу, найбільш «матеріальним» з точки зору вигоди, і тому, на сьогодні, користується значним попитом. Лідером щодо попиту на даний вид послуг можна вважати бухгалтерський аутсорсинг [5].

Інвестиційний консалтинг – це збереження і нарощування виробничого, технологічного, фінансового і економічного потенціалу підприємств і є найважливішим завданням сучасного бізнесу. Різновидом інвестиційного консалтингу є фандрайзинг (пошук інвестування) – підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна [9].

Аудитинг. Згідно Закону України «Про аудиторську діяльність», аудит – це незалежна перевірка бухгалтерської звітності, обліку первинної документації

й іншої інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства з метою визначення відповідності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству і встановленим нормативам [1].

Бюджетування є процесом планування майбутніх господарських операцій підприємства, оформлення його результатів у виді системи бюджетів. Найважливішою складовою системи бюджетів підприємства є рух грошових коштів, що дозволяє планувати і контролювати фінансові потоки підприємства. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє покращити оперативне управління збалансованості вкладень і витрат грошових коштів, збільшити продажі і оптимізувати витрати, удосконалити управління борговими зобов'язаннями, скоротити витрати на відсотки з боргових зобов'язань, мати можливість швидкого реагування на зміни в ринковому середовищі [23, с.205].

Фондовий консалтинг – один із стабільних консалтингових ринків. Принципово новим видом фондового консалтингу є консультаційні послуги щодо нематеріальних активів [23, с. 211].

Управління якістю – скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості.

Інжиніринг передбачає надання на підставі контракту на інжинірингові послуги, однією стороною іншій, комплексу або окремих видів послуг виробничого, комерційного та науково-технічного характеру. Інжиніринг має суттєві принципові відмінності від торгівлі науково-технічними знаннями [16].

Інформаційно-технологічний консалтинг. Унаслідок росту попиту на інформаційну техніку й інформаційні технології цей вид послуг набуває дедалі більшого значення. Новими і досить перспективними є послуги з моделювання бізнес-процесів та їх реінжинірингу, що орієнтований на корінну перебудову всієї діяльності підприємства [16].

Маркетинговий консалтинг. Проведення маркетингових досліджень повинне делегуватись тільки спеціалістам, які мають відповідну підготовку і досвід [11]. На практиці, в багатьох компаніях функція контролю належить

керівнику і, якщо бізнес при цьому не тільки існує, а й розвивається, то така структурна організація підприємства, на цьому етапі, є можливою.

Реклама і відносини з громадськістю. Мета цього виду послуг – створення в уяві громадськості позитивного і разом з тим особливого іміджу товару або фірми. Перспективним підвидом можна вважати консалтинг у сфері передвиборних технологій [11].

Кадровий консалтинг (рекрутмент) – це послуги з підбору й оцінки кадрів. Кадровий консалтинг – один з найпоширеніших видів послуг, оскільки не потребує особливої кваліфікації консультантів у цій сфері. Новим видом послуг кадрового консалтингу є консалтинг у сфері конфліктології [12].

Консультування з навчання є стандартною послугою, котра раніше мала назву підвищення кваліфікації керівного складу. Надання послуг з навчання є додатковим джерелом отримання знань, оскільки існує безліч джерел підвищення інтелектуального рівня: аудіо, відео продукція, книги, інтернет. Це є дешевшими засобами отримання знань, тому що вони не потребують витрат на відрядження та, безпосередньо, на оплату тренінгів, семінарів. Послуги з навчання залишаються прибутковим видом бізнесу, оскільки консалтингові компанії володіють необхідною продукцією в потрібний час, надають інформацію, що відповідає вимогам підприємств-замовників [19].

Безпека організації – це забезпечення захищеності господарських відносин, підвищення рівня добробуту всіх її співробітників і формування основ захищеності фірми від різних небезпек і погроз, джерелом зародження і розвитку яких виступають внутрішні і зовнішні протиріччя [19].

Отже, конкуренція у сфері консалтингової діяльності постійно зростає. Активізувалися також служби реклами і маркетингу в консалтингових фірмах. Консалтингові фірми продовжують інтернаціоналізувати свої операції до пошуку нових ринків, пристосовуючись до змін у міжнародній економіці та користуючись новими можливостями для консультування в менш розвинених країнах.

1.2. Аналіз консалтингових послуг ТОВ «Баукрафт»

ТОВ «БАУКРАФТ» зареєстроване 16.04.2008 за юридичною адресою 37500, Полтавська обл., місто Лубни, 2 пров. вулиці Степової, будинок 10. Код ЄДРПОУ: 35521154. ТОВ «БАУКРАФТ» пропонує різні консалтингові послуги (рис. 1.2.) [31].



Рис.1.2. Види консалтингових послуг ТОВ «БАУКРАФТ»*

**Джерело: розроблено автором*

1. Аудит та сприяння у бухгалтерському обліку:

- трансформація фінансової звітності за українськими стандартами, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ);
- аудит фінансової звітності, підготовленої відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), Загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку США (US GAAP), українських Положень (стандартів) бухобліку (П(с)БО) або інших національних стандартів;

- надання супутніх послуг, у тому числі проведення оглядів фінансової звітності, підготовленої відповідно до МСФЗ, US GAAP, П(с)БО або інших національних стандартів;
- виконання завдань за спеціальними напрямками аудиту, включаючи аналіз процедур внутрішнього контролю;
- проведення загальних та спеціальних навчальних семінарів, у тому числі з питань переходу до МСФЗ;
- супроводження операцій клієнтів із залучення капіталів на міжнародних ринках, випуску Євробондів, сек'юритизацію та інші подібні трансакції;
- супроводження злиття, поглинання та інших спеціальних корпоративних трансакцій;
- надання звітів щодо дотримання фінансових показників та вимог [25].

2. Управлінський консалтинг. Сильною стороною ТОВ «БАУКРАФТ» є здатність інтегрувати стратегію бізнесу, бізнес-процеси, систему управління та інформаційні технології.

2.1. З моменту свого заснування ТОВ «БАУКРАФТ» зорієнтована на надання консультаційно-освітніх послуг високої якості. При розробці та впровадженні нових організаційних процесів ТОВ «БАУКРАФТ» є подолання встановлених стереотипів, зміна ставлення до нововведень, а також навчання ефективному функціонуванню в нових реаліях.

2.2. Стратегія та операційна діяльність.

2.2.1 Стратегічний консалтинг. ТОВ «БАУКРАФТ» допомагає керівникам вищого рівня розв'язувати найскладніші питання бізнесу, які вимагають мобілізації зусиль. Клієнтам надається допомога на кожному етапі їх розвитку: формування бізнес-стратегій, аналіз привабливості потенційних та існуючих ринків та визначення оптимальних шляхів виходу на них (стратегія виходу на ринок); позиціонування компанії на ринку та реалізація її потенціалу економічного зростання (стратегія продуктів, ринків та клієнтів); позиціонування та реструктуризація портфеля цінних паперів та господарських одиниць (портфельна стратегія); розробка бізнес-планів та їх оцінка тощо.

2.2.2. Вдосконалення операційної діяльності. Такі послуги націлені на підвищення операційної ефективності компаній через поліпшення бізнес-процесів та механізмів управління, реалізацію бізнес стратегії, оптимізацію операційної моделі та скорочення витрат. Послуги за напрямками: дизайн цільової операційної моделі; оптимізація бізнес-процесів; скорочення витрат підприємства; управління портфелем проектів тощо.

2.2.3. Управління ланцюгами постачання включає такі послуги: розробка стратегії системи поставок; планування та оптимізація ланцюжків постачання; підбір джерел постачання та закупки; логістика та дистрибуція тощо.

2.3. Впровадження та підтримка програмного забезпечення. Команда ТОВ «БАУКРАФТ» допомагає своїм клієнтам у розв'язанні таких комплексних завдань, як: оптимізація бізнес-процесів, перевірка результатів впровадження автоматизованих систем та розгортання автоматизованих систем в міжнародних представництвах фірми.

2.4. Послуги в галузі технологічної інтеграції. Відділ технологічної інтеграції ТОВ «БАУКРАФТ» співпрацює з іншими країнами. Портфель послуг включає такі напрями: стратегія та керування інформаційними технологіями, керування корпоративною інформацією, архітектура та інфраструктура.

2.5. Ризики підприємств. ТОВ «Баукрафт» надає клієнтам консультації з управління ризиками, які можуть виникнути на різних рівнях організації підприємства, включаючи стратегічні, виробничі, фінансові ризики і ризики втрати репутації. Портфель послуг включає: внутрішній аудит; управління ризиками і корпоративне управління; послуги у сфері внутрішнього контролю.

3. Податкові та юридичні консультації. ТОВ «БАУКРАФТ» пропонує широкий спектр рішень, спрямованих на підвищення податкової ефективності діяльності компаній клієнтів. Послуги у цій сфері включають: податкове планування, скорочення операційних витрат; податкове структурування первинного публічного та приватного розміщення акцій українськими компаніями; планування стратегій виходу на ринок; проведення заходів, майстер-класів, презентацій, конференцій, семінарів з міжнародного

оподаткування та податкового планування; надання допомоги у заснуванні компаній в іноземних юрисдикціях (за участю юридичних фірм-партнерів).

4. Корпоративні фінанси. ТОВ «Баукрафт» пропонує широкий спектр послуг з транзакцій, реорганізації, залучення капіталу.

4.1. Послуги із супроводження транзакцій. Компанія пропонує широкий діапазон послуг, спрямованих на підтримку клієнтів від початкової стадії планування до укладання угоди, послуги з структурування нового бізнесу.

4.2. Послуги з реорганізації та реструктуризації. Консультування в сфері аналізу, реструктуризації, фінансового оздоровлення та впровадження порад (з питань неплатоспроможності) та послуги для компаній, які є фінансово нестабільними: стратегічне консультування з реструктуризації боргу; незалежний огляд бізнесу та стану ліквідності (наприклад, в рамках процесу реструктуризації боргу); послуги з реструктуризації портфелів сумнівної заборгованості.

4.3. Фінансове моделювання. Компанія надає послуги у напрямку: оцінка бізнесу; оцінка нематеріальних і матеріальних активів, оцінка нерухомості; фінансове моделювання; аналіз економічної доцільності.

4.4. Консультаційні послуги. Включають визначення потенційних покупців та налагодження контактів; пошук потенційних покупців; обговорення основних умов транзакції; детальна перевірка наявної структури капіталу; визначення можливих структур фінансування; вибір відповідних кредиторів/інвесторів; проведення переговорів з кредиторами/інвесторами; забезпечення своєчасного укладання угоди.

Отже, клієнтами ТОВ «БАУКРАФТ» є: банки та інші фінансові установи; сектор оптово-роздрібної торгівлі; послуги підприємствам промислової галузі; харчова промисловість та сільське господарство; технології, медіа, телекомунікації. ТОВ «Баукрафт», надаючи різні консалтингові послуги, орієнтовано на розвиток ділових відносин з вітчизняними зарубіжними замовників. Міжнародна економічна діяльність є важливою та вимагає активізацію співпраці на різних рівнях ринкової взаємодії з партнерами.

Висновки до розділу 1

З огляду на проведені дослідження визначено, що консалтинг є видом діяльності (економічним процесом), що передбачає використання механізмів визначення структури ринку, ціноутворення та тенденцій в його розвитку.

Виявлено, що в Україні галузь консалтингових послуг є відносно молодою, але перспективною. Традиційно український ринок управлінського консультування сегментують за такими ознаками: функціональне призначення консалтингового продукту; галузева приналежність клієнтів консалтингових послуг; географічне положення консалтингових компаній.

Проаналізовано економічну діяльність ТОВ «Баукрафт», що спрямована на консалтингові послуги, аудит і управління ризиками підприємств, податкові та юридичні консультації. До конкурентних переваг можна віднести професіоналізм та цілеспрямованість співробітників. На сучасному етапі компанія демонструє високу і позитивну динаміку розвитку на національному та міжнародному ринках, активно розширює спектр послуг для клієнтів та збільшує численність персоналу.

Розглянуто види консалтингових послуг ТОВ «Баукрафт» саме завдяки багатофункціональній моделі обслуговування та великому потенціалу працівників ТОВ «Баукрафт» мають унікальну можливість надавати розширений спектр послуг із аудиту, пропонувати інноваційні рішення, що задовольняють комплексні бізнес-потреби клієнтів і сприяють розвитку їх бізнесу.

Констатовано про те, що консалтинг необхідний у різних видах бізнесу. Враховуючи те, що послугами ТОВ «Баукрафт» користуються сектори оптово-роздрібної торгівлі, послуги підприємствам промислової галузі та інші галузі, це підтверджує.

Обґрунтована важливість надання сучасних і прогресивних послуг з консалтингу, бо це значно розширює національну та міжнародну мережу формування потенційних покупців та налагодження контактів з постачальниками чи партнерами.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «БАУКРАФТ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного ринку консалтингових послуг

Конкурентна сфера світового ринку консалтингу актуальна й цікава для вивчення, вона демонструє деяку нерівність у сфері його суб'єктів, що виділяється на загальному тлі учасників даного бізнесу – компаній «Великої четвірки». Всього 4 світових лідера в даній сфері домінуючим чином утримують лідируючі позиції у світовому рейтингу компаній: «Прайсуотерхаус Купері» (PriceWaterhouseCoopers – англо-американська), що утворена у результаті злиття Coopers and Lybrand і Price Waterhouse; але вже існує проект по реструктуризації її на три самостійні фірми [28]. "Deloitte энд Туш Томацу" Deloitte and Touch – американо-японська [25]. «Эрнст энд Янг» (Ernst and Young – шотландська) [26]. КПМГ (KPMG, у тому числі Пит Марвік і ін. –англо-американська й голландська) [27].

За підсумками 2020 фінансового року сукупна виручка учасників мережі Deloitte Touche Tohmatsu уперше перевищила аналогічний показник її основного конкурента – Pricewaterhouse Coopers і склала 26,58 млрд. доларів проти 26,57 млрд. доларів (у Ernst & Young – 21,3 млрд. доларів, у KPMG – 20,11 млрд. доларів) [25].

З 2016 р. і по сьогодні Deloitte – найбільш швидкозростаюча аудиторсько-консалтингова компанія «Великої четвірки». По цьому показнику вона щорічно випереджає конкурентів на 2,7-3,3% [13]. Це пояснюється тим, що спостерігається значний ріст світового ринку консалтингових послуг. Останні досягнення інформаційних технологій, глобальні інформаційні мережі змінили уявлення про межі підприємств, технологію виробництва, управління й ведення бізнесу. Насичення традиційних ринків товарів передбачало застосування нових підходів до виявлення характеру потреб споживачів. Зокрема, структура

консалтингових послуг, це: 31% – консалтингові послуги з питань управління операціями й процесами (реорганізація бізнесу, управління якістю (TQM)); 17% – консультування з питань корпоративної стратегії; 17% – консультування з питань інформаційно-технологічної стратегії; 16% – консультування з питань розвитку бізнесу; 11% – консультування з питань організаційного проектування; 6% – фінансове консультування; 2% – послуги з питань маркетингу й продажів [22].

Найбільшим компаніям – Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young – належить 70-90% аудиторського ринку (залежно від країни). Потужними ринками консалтингових послуг сьогодні є США і ЄС, позитивну динаміку вказують ринки азійських країн, однак їх частка на світовому ринку невелика. Слід зазначити, що на частку США доводиться близько 49% усього світового ринку управлінських консалтингових послуг. Згідно даних First Research, у США в 2020 р. було зареєстровано близько 100 тис. консалтингових фірм, включаючи таких гігантів, як Booz Allen, IBM і Accenture [23].

Огляд європейського ринку консалтингових послуг проведений в 2018-2021 рр. FEASO у співробітництві з національними асоціаціями управлінського консалтингу засвідчив, що його розмір збільшився з 81 млрд євро до 86.2 млрд євро, що означає темп росту 8,2%. Але в 2021 р. скоротився на 0,59% до 85.7 млрд євро.

Таблиця 2.1

**Європейський ринок консалтингових послуг 2018-2021 рр.
за напрямками діяльності [24]**

Показники	Роки				Зміни (+/-) за 2021/2018
	2018	2019	2020	2021	
Обсяг ринку, млрд. євро	74	81	86,2	85, 7	11.7
Темпи зростання, %	+10,70	+9,50	+8.2	-0.59	27.81
Кількість зайнятих, тис. осіб	450	583	590	585	135
Напрямки:					
– бізнес консалтинг	39%	40%	40%	42%	3%
– аутсорсинг	19%	18%	19%	20%	1%
– розвиток і інтеграція	19%	22%	19%	20%	1%
– ІТ-консалтинг	17%	17%	16%	15%	-2%
– інше	6%	3%	6%	3%	-3%

Німеччина залишається найбільшим гравцем на ринку консалтингових послуг у Європі, за нею ідуть Великобританія, Іспанія й Франція (табл. 2.2). Рейтинг Німеччини залишався стабільним впродовж 2018-2021рр., незважаючи на прогнозований невеликий спад.

Таблиця 2.2

Обсяги консалтингових послуг країн-лідерів європейського ринку за 2018-2021 рр.*

(млрд. євро)

Країни	Роки								Зміни за 2021/2018	
	2018		2019		2020		2021			
	Дохід	Бізнес- та ІТ-Консалтинг	Дохід	Бізнес- та ІТ-Консалтинг	Дохід	Бізнес- та ІТ-Консалтинг	Дохід	Бізнес- та ІТ-Консалтинг	Дохід	Бізнес- та ІТ-Консалтинг
Німеччина	19,7	13,1	21,6	14,7	24,1	16,4	23,9	16,9	4,2	3,8
Великобританія	18,0	9,2	18,3	11,1	19,0	11,1	18,8	11,2	0,8	2
Іспанія	6,9	1,6	7,6	1,6	8,5	1,7	8,6	1,8	1,7	0,2
Франція	5,9	3,3	6,9	3,8	7,8	4,9	7,7	5,0	1,8	1,7

*Джерело: розроблено автором на основі [24]

Компанії, що наймають консультантів, незадоволені наступним явищами:

- 1) пропозицією консервативних (уже відомих) рішень за великі гроші;
 - 2) ігноруванням думки клієнта;
 - 3) рекомендаціями, які важко запровадити в життя.
- Саме тому важливим є врахування трендів у сфері міжнародного бізнесу, використання прогресивних та інформаційних технологій, прислуховуватися до побажань і нових споживчих запитів клієнтів.

Поряд з міжнародними консалтинговими компаніями є й великі фірми загального профілю, що спеціалізуються на певному регіоні або країні. Вони можуть бути як місцевими, так і іноземними. Крім спеціалізації в напрямках консалтингу, існує цілий ряд фірм, які орієнтуються на клієнтів з певних галузей. Наприклад, велика міжнародна консалтингова компанія SH&E (Simat Helliesen & Eichner) – спеціалізується винятково на авіапідприємствах. Консалтинг у сфері авіабізнесу є основним видом діяльності й ряду невеликих регіональних фірм, таких, як англійська Атлас Проджект Менеджмент (Atlas Project Management).

До провідних міжнародних професійних об'єднань консалтингових фірм відносять:

1. Європейську федерація асоціацій з економіки та управління. Її членами є 25 національних асоціацій країн Європи (по одній від кожної країни, у тому числі 17 – із країн Західної Європи й 8 – із країн Центральної й Східної Європи). Асоціації-Члени федерації включають 1200 консалтингових фірм, що нараховують більше 12000 консультантів [24].

2. Асоціацію менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ). На відміну від «Європейської федерації асоціацій з економіки та управління» АМКФ поки не міжнаціональне, а транснаціональне об'єднання, тому що її міжнародний статус ґрунтується на тім, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми, що мають філії практично у всіх регіонах світу.

Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, в які консультанти включаються поряд з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами. До таких організацій відносяться: Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної й Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (АМА), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NON-REN)[13].

Перспективи розвитку ТОВ «БАУКРАФТ» залежать від її готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів навчання для внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій.

Сучасний розвиток світового консультування характеризується високими темпами щорічного приросту і становить приблизно 20-30%. І якщо для інших сфер бізнесу приріст 10% є прийнятним значенням, то для консалтингової діяльності ця цифра вважається критичною [5]. Відповідно зростає конкуренція, і тому вижити в динамічних і важкопрогнозованих умовах може фірма, яка покаже найкращі результати діяльності, і відповідно зможе привабити найбільше клієнтів.

ТОВ «БАУКРАФТ» оцінює проблеми, які постають перед суб'єктами господарювання в сучасних умовах та адаптує свої послуги для вирішення цих задач. У процесі господарської діяльності, незалежно від етапу життєвого циклу, перед підприємством постають різноманітні проблеми, наслідком яких може бути погіршення фінансово-економічних показників: платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Причиною цього є несвоєчасне реагування на появу подразників, які сприяють розвитку нестабільності чи навіть внутрішньої кризи.

Консультаційні послуги, які потрібно розвивати ТОВ «БАУКРАФТ»: юридичний, інвестиційний, фондовий, правлінський, управління персоналом, інші види консалтингу. Тобто, антикризовий менеджмент покликаний вивчити діяльність суб'єкта та вибрати стратегію. У межах цього виду консалтингу консультантам ТОВ «БАУКРАФТ» потрібно здійснити SWOT-аналіз, визначити конкурентоспроможність суб'єкта на ринку, проаналізувати та удосконалити мету та цілі організації, збільшити фінансові надходження, зменшити витрати, визначити перспективи діяльності, побудувати оптимальну антикризову стратегію, оцінити та проконтролювати отримані результати.

Консультанти ТОВ «БАУКРАФТ», проаналізувавши стан справ на об'єкті, вирішують перспективність та актуальність послуг з моделювання і реінжинірингу бізнес-процесів, що пропонують революційний вихід на випадок кризи шляхом перебудови всієї організації бізнесу. Головним завданням реінжинірингу бізнес-процесів є переорієнтація на потреби споживача, а не виробництва та оптимізація організаційної структури підприємства. Саме реінжиніринг бізнес-процесів може забезпечити вітчизняним суб'єктам господарювання не тільки безбиткову діяльність, але й довгострокове зростання та перспективи стати лідером у своїй галузі.

І в кожному виді консалтингу можна виділити послуги з антикризового управління: антикризовий PR, аутсорсінг, антикризовий коучинг та ін. Однією з найзатребуваніших послуг на Заході є антикризовий PR та й в Україні він стає дедалі популярнішим. Антикризовий PR – це комплекс високоефективних

заходів, що спрямовані на прогнозування, виявлення та запобігання кризі, керування нею та вихід із неї, а також мінімізації негативних наслідків, спричинених кризовими явищами. Метою антикризового піару є захист інтересів клієнта та досягнення максимальної керованості чинниками зовнішнього середовища. Головною умовою ефективності антикризового піару є швидкість реагування та жорстка оцінка отриманих результатів.

ТОВ «БАУКРАФТ» має у своєму штаті висококваліфікованих стратегів, які зможуть спрогнозувати настання кризових явищ та уміло сформулювати антикризові заходи для найшвидшого реагування та мінімізації збитків від витрат. Зокрема, аутсорсинг включає передачу певних функцій працівникам ТОВ «БАУКРАФТ» дасть змогу знизити витрати на оплату праці та відрахувань з фонду оплати праці тих працівників, що виконували ті функції, які передаються консалтинговій компанії. Сума економії буде дорівнювати різниці між зменшенням витрат на фонд оплати праці та відрахувань з нього та сумою винагороди, що сплачується консалтинговій компанії.

Зниження витрат суб'єктів господарювання на утримання штату офісних працівників дасть змогу покращити ефективність прийняття управлінських рішень, допоможе автоматизувати процес документообігу та офісу загалом.

Отже, компанії «Великої четвірки» захопили велику частку світового ринку, та вже й українського. У цілому сектор консалтингових послуг розвивається випереджальними темпами в порівнянні з іншими галузями світової економіки. Особливий розвиток ринку консалтингових послуг очікується в країнах Центральної й Східної Європи і Китаї. Та у межах даної роботи, на випадок кризи, пропонуємо компанії ТОВ «БАУКРАФТ» новий пакет послуг – антикризовий консалтинг, у рамках усіх послуг, які раніше надавала компанії (управлінський консалтинг, оподаткування, управління персоналом). Перспективою для консалтингової діяльності є обслуговування малого та середнього бізнесу у регіонах, які на сьогоднішній день не мають доступу до отримання якісних послуг.

2.2. Шляхи удосконалення міжнародної консалтингової діяльності ТОВ «Баукрафт»

З метою просування нового пакету консалтингових послуг ТОВ «БАУКРАФТ» необхідним є: 1) вивчення та прогнозування попиту на нові послуги компанії; 2) удосконалення якості обслуговування клієнтів; 3) розширення діяльності компанії на малий та середній бізнес; 4) впровадження ефективної цінової політики на консалтингові послуги.

Основними клієнтами пакету послуг антикризового консалтингу ТОВ «БАУКРАФТ», що плануються: великі підприємства та корпорації – 70% доходу; малий та середній бізнес – 30% доходу. Прогнозні умовні обсяги послуг та доходів наведені в табл.2.3. Визначено доходи ТОВ «БАУКРАФТ» від реалізації нового пакету послуг антикризового консалтингу на ринках Центральної та Східної Європи та країни СНД у розмірі 4500 тис. дол. США.

Таблиця 2.3

Прогнозовані обсяги послуг та доходів ТОВ «БАУКРАФТ» від реалізації нового пакету послуг антикризового консалтингу

Країни	Кількість компаній-клієнтів, одиниць	Кількість роботи людино-днів (в середньому 15 днів, 3 особи)	Середня оплата за один день, дол. США	Прогнозований дохід, дол. США	Прогнозний дохід, тис. дол. США
1. Польща	100	4500	200	900000	900
2. Словаччина	100	4500	200	900000	900
3. Румунія	100	4500	200	900000	900
4. Країни Прибалтики	150	6750	200	1350000	1350
5. Україна	50	2250	200	450000	450
РАЗОМ:	450	22500	x	4500000	4500

Для реалізації цього проєкту компанія буде мати інвестиційні витрати:

- розробка пакету нових послуг – 150 тис. дол. США;
- відкриття представництв у регіонах країн Центральної та Східної Європи та країни СНД (орієнтовно 15 нових представництв у невеликих містах) – 500 тис. дол. США;

- підбір та навчання персоналу, розробка нових програм – 100 тис. дол. США.;
- маркетингова підтримка проєкту – 50 тис. дол. США;
- інші витрати – 50 тис. дол. США.

Загальний обсяг інвестиційних витрат компанії становитиме 850 тис. дол. США. Першим кроком в реалізації проєкту є «передінвестиційний» етап. Управління впровадженням пакету нових послуг покладено на менеджера з стратегічного розвитку ТОВ «БАУКРАФТ» на європейському ринку, він і буде керівником проєкту.

Робоча структура проєкту являє собою графічне представлення робіт (операцій), які необхідно виконувати в процесі його реалізації. Робоча структура проєкту для ТОВ «БАУКРАФТ» представлена на рис. 2.1.

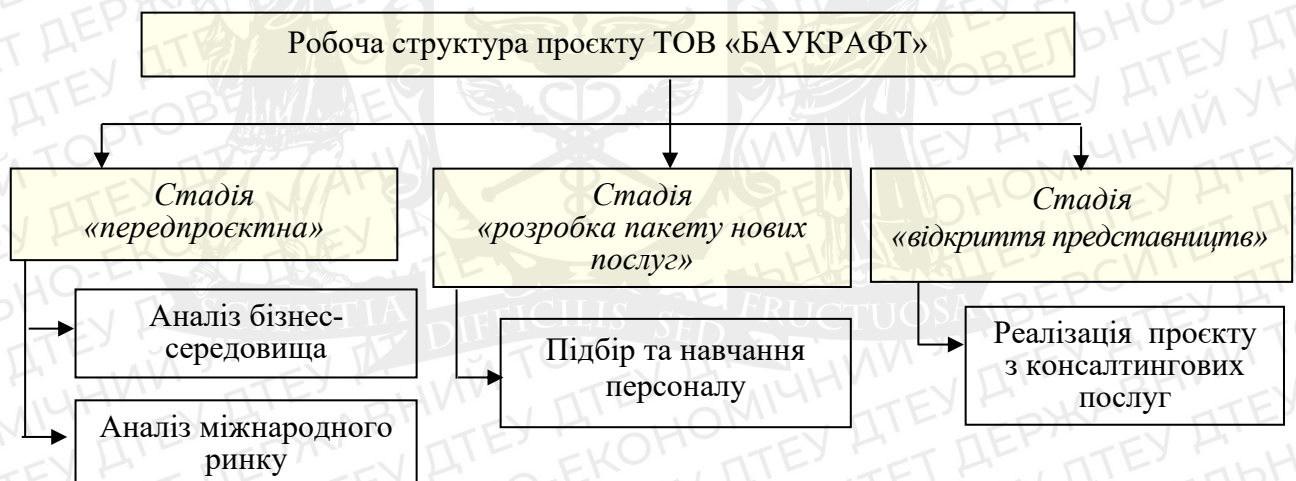


Рис. 2.1. Стадії реалізації проєкту ТОВ «БАУКРАФТ»*

**Джерело: розроблено автором*

Крім побудови робочої структури проєкту необхідно побудувати матрицю відповідальності, в якій містяться структурні елементи організаційної структури управління, відповідні за реалізацію окремих етапів проєкту. В табл. 2.4 представлена матриця відповідальності учасників проєкту за виконання окремих робіт по проєкту.

Таблиця 2.4

Матриця відповідальності по проєкту*

Види робіт	Керівник проєкту	Бухгалтер	Менеджери зі стратегічного розвитку	Менеджер проєкту
Здійснення каналізу ситуації	У	І	В	І
Передпроектні розрахунки	З	В	І	В
Відкриття представництв	В		В	
Кадрове забезпечення проєкту	В			

Примітка: З – затвердження; У – узгодження; В – виконання; І – інформування.

*Джерело: розроблено автором

Наступним етапом є здійснення економічної оцінки ефективності проєкту. Собівартість реалізованих послуг – це оплата праці консультантів, яка залежить від їх кваліфікації, знання мов та інших навичок. Операційні витрати включають у себе витрати на утримання офісів, оплата праці інших працівників (окрім консультантів) та інші поточні витрати.

Розрахунок ефективності зроблено на 2022-2026 рр. Зроблено припущення, що на 100% завантаження проєкт почне працювати з 2024 р. його реалізації. У 2022 р. – до проєкту буде залучено лише 60 % передбачених клієнтів, у 2023 р. – 80 %. Далі передбачається зростання попиту на новий пакет консультаційних послуг, а саме: у 2024 р. реалізації – на 5% від 100% завантаження, у 2025 р. – ще на 10%, у 2026 на 10%.

Фінансові результати по проєкту наведено в табл. 2.5. За даним проєктом обсяг чистого прибутку у 2022 р. реалізації проєкту становитиме 151,5 тис. дол. США, у 2023 р. – 255,6 тис. дол. США, у 2024 р. – 370,8 тис. дол. США, у 2025 р. – 466,2 тис. дол. США, а у 2026 р. – 523,0 тис. дол. США. Рентабельність надання послуг щорічно зростатиме з 6,65% до 9,14%.

Проведені розрахунки щодо результативності проєкту свідчить про його ефективність. Однак, потрібно відмітити, що вони не враховують вплив чинників часу і вартості інвестиційних ресурсів. Для цього проводиться аналіз дисконтованих грошових потоків від проєкту і визначаються показники ефективності проєкту. Ефективність проєкту визначається на підставі оцінки грошових потоків, пов'язаних із його реалізацією.

**Фінансові результати ТОВ «БАУКРАФТ» від реалізації нового
пакету послуг антикризового консалтингу**

(тис.дол. США)

Показники	Прогнозні роки				
	2022	2023	2024	2025	2026
Проектне завантаження, %	60	80	100	100	100
Збільшення завантаження по проекту, %	-	-	-	+5	+10
Виручка від надання послуг	2280	3360	4500	5250	5720
Відрахування з доходів	380,0	560,0	750,0	875,0	953,3
Чиста виручка	1900,0	2800,0	3750,0	4375,0	4766,7
Собівартість реалізованих послуг	1482,0	2184,0	2925,0	3412,5	3718,0
Валовий прибуток	418,0	616,0	825,0	962,5	1048,7
Операційні витрати	215,9	275,1	330,6	340,9	351,4
Прибуток до сплати податків з прибутку	202,1	340,9	494,4	621,6	697,3
Податки з прибутку	50,5	85,2	123,6	155,4	174,3
Чистий прибуток	151,5	255,6	370,8	466,2	523,0
Рентабельність надання послуг, %	6,65	7,61	8,24	8,88	9,14

Оцінка ефективності проекту здійснюється за допомогою наступних показників: чистий приведений дохід, індекс (коефіцієнт) доходності, індекс (коефіцієнт) рентабельності, період окупності, внутрішня норма доходності.

Грошові потоки проекту базується на наступній інформації: загальна сума інвестицій становить 850,0 тис. дол. США; всі грошові потоки розраховані на кінець року; первинні інвестиції здійснюються на початку першого періоду; аналіз проводиться для перших п'яти років з початку здійснення проекту; амортизація, як внутрішнє джерело фінансування підприємства, вважається надходженням грошових коштів; рівень інфляції не береться до уваги, всі розрахунки зроблені в постійних цінах на момент початку проекту, тому всі відсоткові ставки, що використовуються (ставка дисконтування, індекс (коефіцієнт) рентабельності, внутрішня норма доходності), є реальними; рух коштів із фінансування проекту, не враховується у грошових потоках, їх вартість враховується дисконтуванням майбутніх грошових потоків; чисті грошові потоки розраховуються як різниця між загальним грошовим надходженням і загальним грошовим витрачанням; чистий приведений дохід

визначається на підставі чистих грошових потоків з використанням дисконтного чинника поточної вартості (ставки дисконту). Результати проведених розрахунків наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Грошові потоки проекту ТОВ «БАУКРАФТ» від реалізації нового пакету послуг антикризового консалтингу

(тис. дол. США)

Показники	Прогнозні роки					Разом
	2022	2023	2024	2025	2026	
<i>1. Грошове надходження:</i>	200,5	308,2	423,2	515,0	568,3	2015,2
1.1. Чистий прибуток	151,5	255,6	370,8	466,2	523,0	1767,2
1.2. Амортизація	49,0	52,6	52,4	48,7	45,3	248,0
<i>2. Грошове витрачання:</i>	700,0	100,0	50,0	0,0	0,0	850,0
2.1. Обсяг інвестицій	700,0	100,0	50,0	0,0	0,0	850,0
3. Коефіцієнт дисконтування (ставка дисконту 25%)	1,000	0,800	0,640	0,512	0,410	3,362
4. Дисконтовані грошові надходження	200,5	246,6	270,8	263,7	232,8	1214,4
5. Дисконтовані інвестиційні витрати	700,0	80,0	32,0	0,0	0,0	812,0
6. Чистий грошовий потік дисконтований	-499,5	166,6	238,8	263,7	232,8	402,4
7. Кумулятивний грошовий потік	-499,5	-332,9	-94,0	169,6	402,4	x

Отримані результати свідчать про те, що чистий грошовий потік у перший рік реалізації проекту мав від'ємне значення, а у наступні роки – позитивне значення. Кумулятивний грошовий потік лише з четвертого року має позитивне значення.

Індекс доходності проекту складає: $ID = 402,4 / 850 = 0,47$.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності складає: $1767,2 / 850 = 2,08$;

Період окупності проекту: $850 * 12 / 402,4 = 25$ місяців.

Внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return) характеризується як дисконтна ставка, за якою чистий приведений дохід в процесі дисконтування зводиться до нуля. IRR характеризує максимальну вартість ресурсів, яку даний проект може окупити протягом прийнятого терміну.

$$IRR = i_{(+)} + \frac{NPV_{(i_{(+)})} * (i_{(-)} - i_{(+)})}{NPV_{(i_{(+)})} + |NPV_{(i_{(-)})}|}$$

де, IRR – внутрішня ставка доходності за інвестиційним проектом;

$NPV_{(i_{(+)})}$ – величина NPV за ставки дисконту $i_{(+)}$;

$NPV_{(i_{(-)})}$ – величина NPV за ставки дисконту $i_{(-)}$;

$i_{(+)}$ – ставка дисконту, за якої $NPV > 0$ (%);

$i_{(-)}$ – ставка дисконту, за якої $NPV < 0$ (%).

Розрахуємо значення цього показника для даного проекту (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Підбір ставки дисконту ($i_{(-)}$), за якої $NPV < 0$ для проекту*

(тис.дол. США)

Роки	Грошові надходження	Грошові витрати	Коефіцієнт дисконтування (ставка дисконту 35%)	Дисконтовані грошові надходження	Дисконтовані інвестиційні витрати	Чистий грошовий потік дисконтований
2022 р. (60% проектної потужності)	200,5	700,0	1,0000	200,5	700,0	-499,5
2023 р. (80% проектної потужності)	308,2	100,0	0,7407	228,3	74,1	154,2
2024 р. (100% проектної потужності)	423,2	50,0	0,4115	174,1	20,6	153,6
2025 р. (105% проектної потужності)	515,0	0,0	0,2286	117,7	0,0	117,7
2026 р. (110% проектної потужності)	568,3	0,0	0,1270	72,2	0,0	72,2
Разом:	2015,2	850,0	x	792,9	794,7	-1,47

*Джерело: розраховано автором

Методом підбору визначено, що ставка дисконту ($i_{(-)}$), за якої $NPV < 0$, становить 35%, тоді: $IRR = 25 + \frac{402,4 * (35 - 25)}{402,4 + (-1,74)} = 35,04\%$.

Отже, ставка дисконту, за якої $NPV = 0$, по проекту становить 35,04%, що свідчить ефективність проекту, оскільки $IRR > 25\%$. На підставі аналізу показників ефективності інвестиційних проектів можна зробити висновок, що розроблений проект є ефективним та потребує впровадження.

Після запуску проекту на ринках Центральної та Східної Європи та Китаю, ТОВ «БАУКРАФТ» зможе розширити географічні межі його впровадження і на інших міжнародних ринках.

Висновки до розділу 2

Визначено що, конкурентна сфера світового ринку консалтингу актуальна й прибуткова, лише 4 світових лідера в даній сфері домінуючим образом утримують лідируючі позиції у світовому рейтингу компаній.

Досліджено особливості управлінських консультаційних послуг на світовому ринку. Для запобігання фінансової кризи розглянуто такий пакет консультаційних послуг, як антикризовий консалтинг, який може містити перелік усіх послуг щодо подолання внутрішньої економічної кризи у суб'єкта господарювання (юридичний, інвестиційний, фондовий, управлінський, управління персоналом, інші види консалтингу). І в кожному виді консалтингу можна виділити послуги з антикризового управління: антикризовий PR, аутсорсінг, антикризовий коучинг.

Констатовано, що адаптувавши портфель консалтингових послуг, ТОВ «БАУКРАФТ» отримає колосальний досвід антикризового консалтингу і за настання надалі кризових явищ, вона володітиме детальним планом виходу із кризи, що дасть змогу спрогнозувати та нейтралізувати негативні прояви кризи для своїх клієнтів.

Обґрунтовано важливість того, що керівництво ТОВ «БАУКРАФТ» має зосередити свою увагу не лише на замовленнях великих промислових підприємств, але й на середньому та малому бізнесі, шляхом уніфікації вирішення їхніх проблем, зменшення часу на виконання замовлення і таким чином зменшення вартості консалтингових послуг.

Проведені розрахунки ефективності засвідчили позитивний результат проєкту. Запропоновано втілити цей проєкт в життя, адже він може надати змогу ТОВ «БАУКРАФТ» збільшити коло клієнтів. Завданням ТОВ «БАУКРАФТ» в період економічної кризи є правильна оцінка її причин, визначення міри впливу кризових явищ, оптимізація бізнесу, комплексне вирішення проблем суб'єктів господарювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

Поняття «консалтинг» є складним та неоднозначним, тому що існує велика кількість визначень, які приділяють більшу увагу тим чи іншим характеристикам цього виду діяльності. Проте всі тлумачення поняття «консалтинг» можна умовно поділити на три групи: ті, що досліджують діяльність професійних консультантів, які володіють певними знаннями й навичками; ті, які трактують його виключно як підприємницьку діяльність, що формує окрему індустрію, і ті, що розглядають консалтинг як комплексну послугу або сукупність послуг з діагностики та вирішення проблем організації..

Традиційно виділяють два підходи до класифікації консалтингових послуг: предметна, згідно з якою послуги класифікуються залежно від тих елементів менеджменту, на які вони направлені (загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент тощо), й методологічна класифікація, яка залежить від методів роботи консультантів.

Узагальнивши різноманітні підходи до консалтингу, можна зробити висновок, що консалтинг є видом діяльності (процесом), а управління ним потребує усвідомлення відповідного механізму, що задіяний при цьому. Так, об'єктом у процесі консалтингу є консультаційна проблема (послуга); предметом – консультаційні системи, методи, завдання, цілі, принципи та заходи з надання консультаційної послуги; суб'єктом – консультаційна організація (підприємство, служба, заклад, індивідуальний консультант); понятійний апарат передбачає поняття, об'єкт, суб'єкт і предмет, механізм управління процесом надання послуги, критерії та методологію оцінки обсягів і ефективності.

З огляду на проведене дослідження пропонується визначати «консалтинговий продукт» як інформаційний продукт, який є результатом науково-дослідної діяльності консультанта, розробляється з метою пошуку принципів і моделей удосконалення системи управління підприємства і напрямів його розвитку, має бути формалізованим до принципів, базових

концепцій і конкретних методик. Консалтингова послуга відрізняється високим рівнем індивідуальності, певною унікальністю, тому ідентичні за предметною ознакою послуги двох консалтингових фірм можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст.

Консалтинг – це індивідуальна послуга, що й породжує багато складнощів при визначенні ціни на консалтингову послугу. Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вид та якість консультаційної послуги споживач не має чітких критеріїв порівняння її з товарами-аналогами, тому головним завданням маркетингу є надання послугі «матеріального» вигляду. При цьому консультант повинен продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу консалтингової фірми, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги. У зв'язку із специфічністю природи консалтингових послуг цінова еластичність на ринку низька. Це відбувається з ряду причин: покупці не мають всю повноту інформації про послуги й ціни; висока вартість переходу на іншого консультанта; дуже великий ризик покупки неякісної послуги, це пов'язане з нерозвиненістю ринку й специфікою послуг.

В Україні галузь консалтингових послуг є відносно молодого, але достатньо перспективною. На сьогодні ринок консультаційних послуг в Україні можна оцінити як період навчання. Сьогодні в Україні працює багато вітчизняних консалтингових фірм. Серед них є вузькоспеціалізовані за видами послуг (маркетинг, податкове планування), за галузями та напрямками (наприклад, приватизація земельних ділянок).

Визначено, що професійні стандарти у сфері консалтингу перебувають у стадії формування та розширення спеціалізації. Зокрема, український ринок надання консалтингових послуг сегментують за ознаками: 1) функціональним призначенням консалтингового продукту; 2) галузевою приналежністю клієнтів консалтингових послуг; 3) географічним станом консалтингових компаній.

Цілі та стратегія компанії спрямовані на те, щоб ТОВ «БАУКРАФТ» стала провідною консалтинговою компанією в Україні, яка надає повний спектр

послуг міжнародним клієнтам та розширює межі обслуговування вітчизняних клієнтів.

ТОВ «БАУКРАФТ» потрібно зосередити свою увагу не тільки на замовленнях великих промислових підприємств, але й на середньому та малому бізнесі, шляхом уніфікації вирішення їхніх проблем, зменшенням затрат часу на виконання замовлення і таким чином зменшення вартості консалтингових послуг. Спрогнозувати попит на нові послуги компанії досить важко. У якості «пілотного проекту» запропоновано новий пакет послуг сконцентрувати на ринках Центральної та Східної Європи та країни Китаю, які досі не можуть оговтатись від наслідків світової фінансової кризи.

В роботі визначено доходи ТОВ «БАУКРАФТ» від реалізації нового пакету послуг антикризового консалтингу на ринках Центральної та Східної Європи та Китаю.

Враховуючи результати проведеного наукового дослідження економічної діяльності ТОВ «Баукрафт» і запропоновані рекомендації щодо можливостей покращення ринкових позицій, ця компанія зможе у майбутньому розширити спектр послуг для клієнтів на основі інноваційних рішень, залучити до співпраці висококваліфікованих працівників, а також створити нові робочі місця, що сприятиме позитивному внесок в розбудову економіку України та розвиток міжнародного економічного партнерства з іншими країнами світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bies E. The Business of Consulting: The Basics and Beyond. United Kingdom: John Wiley & Sons. 2019. 368 p.
2. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг-екон. у-т, 2020. 244 с.
3. Верба В.А. Структура конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. Проблеми економіки та управління. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2010. № 683. С. 49–54.
4. Гончарова М.Л. Ринок консультаційних послуг в Україні: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (27.11-05.12.2009): Наукова індустрія європейського континенту. Сер. Економічні науки. Прага, 2009. С. 55-58.
5. Давиденко В.В. Попит на консультаційні послуги, як основний фактор існування консалтингового бізнесу. Економіка: проблеми теорії та практики. 36. наук. пр.: ДНУ, 2021. №190/2. С. 536-542.
6. Мазур Н.А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187> (дата звернення 25.02.22).
7. Книш М.Г., Буньо М.Б. Методологічні підходи консалтингу: проектне, процесне, експертне консультування. Вісник НУ"Львівська політехніка". Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2018. № 624. С. 184-191.
8. Козаченко С.В. , Новицький В.Є. та ін. Консалтинг у сучасній ринковій економіці. Київ: Арістей. 2016. 380 с.
9. Колінз Пол. Як виростити і продати консалтингову компанію. URL: <http://www.managementconsultingnews.com>. (дата звернення 14.05.22).

10. Консалтинг і консалтингові послуги URL:
www.probank.net.ua/page/articles.html (дата звернення 14.05.22).
11. Консалтинговый проект: повышение эффективности деятельности предприятия: материалы официального сайта консалтинговой компании "Корпоративные системы Интернет" URL:
<http://corpsys.ru/Consulting/Folder/Project.aspx> (дата звернення 15.05.22).
12. Кремень В.М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Формування ринкової економіки. 36. наук. пр. 2021. №19. С.108–116.
13. Європейська федерація асоціація консультантів з економіки та управління URL: <http://www.feaco.org> (дата звернення 15.05.22).
14. Deloitte. URL: http://www.deloitte.com/view/uk_UA/ua (дата звернення 15.05.22).
15. Ernst&Young. URL: <http://www.ey.com/UA/uk>. (дата звернення 17.05.22).
16. KPMG. URL: <http://www.kpmg.com/ua/uk>. (дата звернення 17.05.22).
17. PWC. URL: <http://www.pwc.com/ua/uk>. (дата звернення 17.05.22).
18. Перспективи ринку консалтингових послуг URL:
<http://helpbizness.ru/napisannya-biznes-%E2%80%93-plana/perspektivi-rinku-konsaltingovix-poslug.html>. (дата звернення 12.05.22).
19. Сидорук Є. Консультування як невід’ємна функція в діяльності організації URL: <http://www.consulting.ru>. (дата звернення 13.05.22).
20. Трофимова О.К. Классификация консалтинговых услуг в Украине О.К. Трофимова. URL: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-05.shtml> (дата звернення 21.05.22).
21. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу: проект виконаний компанією «GFA Consulting Group» за фінансової підтримки Євросоюзу. Київ: 2019. 34с.
22. Цихан Т.В. Консалтинговые услуги в Украине: ценовая политика. – Журнал «Теория и практика управления» URL:

http://mymanager.com.ua/info/articles.php?ELEMENT_ID=8832.

(дата

звернення 15.05.22).

23. Шохов А. Управленческий консалтинг как метод развития систем управления. URL: <http://www.socium.com.ua/uprco.html> (дата звернення 10.05.22).
24. Alvesson M. Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. In T. Clark & R. Fincham (eds) Critical Consulting. / Alvesson M., Johansson, A.W. London: Blackwell, 2001.
25. Appelbaum S.H. The critical success factors in the client-consulting relationship // S.H. Appelbaum, A. J.Steed. Journal of Management Development. 2015. Vol. 24. Iss: 1. pp.68-93.
26. Jespersen L.C. Client-Consultant Relationships – An analysis of the client role from the client’s perspective/ URL: http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/755/lars_christian_jespersen.pdf?sequence=1 (дата звернення 07.05.22).
27. Kennedy Information's “Consulting Service Line Series, URL: <http://www.consultingcentral.com/research>. (дата звернення 11.05.22).
28. Kubr M. Management consulting: a guide to the profession (4 ed.) / Kubr, M.– Geneva: International Labour Organization, 2020.
29. Schaffer R. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results.— San Francisco: Jossey-Bass, CA.— 2018.
30. Інформація щодо діяльності ТОВ «Баукрафт», URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/35521154/ (дата звернення 01.05.22).