

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**"Управління консалтинговою діяльністю у зовнішньоекономічному
середовищі"**

(на матеріалах ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація "Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності"

Кінчур
Аліна Сергіївна

Науковий керівник
Доктор економічних наук,
професор

Мельник
Тетяна Миколаївна

Гарант освітньої програми
Кандидат економічних наук,
професор

Студінська
Галина Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Кінчур Аліна Сергіївна

“Управління консалтинговою діяльністю у зовнішньоекономічному середовищі”.

Робота виконана на матеріалах ТОВ “Бізнес-школа Консалтинг груп”.

Розглянуто теоретичні аспекти управління консалтинговою діяльністю, проведено аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства, проведено аналіз ефективності консалтингової діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», було обґрунтовано напрямки удосконалення управління консалтинговою діяльністю компанії, розроблено та оцінено комплекс заходів стосовно відкриття філії ТОВ “Бізнес-школа Консалтинг груп” у Грузії як методу підвищення ефективності консалтингової діяльності.

Ключові слова: консалтингова діяльність, консалтинг, консультування, послуга, стратегія, управління.

SUMMARY

Kinchur Alina

"Management of consulting activity in the foreign economic environment".

The work is performed on the materials of "Business School Consulting group". The theoretical aspects of consulting activity management are considered, the analysis of financial-economic and foreign economic activity of the investigated enterprise was carried out, the analysis of the effectiveness of consulting activity of LLC "Business School Consulting Group" was conducted, the directions of improvement of management consulting activities of the company were substantiated, the complex of measures concerning the opening of a branch of LLC "Business School Consulting Group" in Georgia as a method of improving the effectiveness of consulting activities.

Keywords: consulting activity, consulting, consulting, service, strategy, management.

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**"Управління консалтинговою діяльністю у зовнішньоекономічному
середовищі"**

(на матеріалах ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент ЗЕД»

Кінчур
Аліна Сегріївна

Науковий керівник
Доктор екон. наук,
Професор

Мельник
Тетяна
Миколаївна

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 103 с., 9 рис., 31 табл.,
2 додатки, 61 джерело

Об'єкт дослідження – процес управління консалтинговою діяльністю у зовнішньоекономічному середовищі.

Предмет дослідження – система управління консалтинговою діяльністю у зовнішньоекономічному середовищі.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», м. Київ.

Мета роботи – вивчення основних теоретичних та практичних аспектів управління консалтинговою діяльністю та розробка заходів щодо удосконалення управління консалтинговою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для уточнення сутності консалтингової діяльності, визначення особливостей та дослідження ефективності управління консалтинговою діяльністю використовувалися методи аналізу і синтезу, узагальнення та наукової абстракції (при написанні теоретичного розділу магістерської роботи, дослідженні думки науковців стосовно змісту та значення «консалтингу» в процесі формування консалтингової діяльності підприємства), розрахунковий метод (на підставі фінансових даних, та статистичної інформації – аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства, а також визначався прогнозований від розробленого проекту впровадження даного підприємства).

У вступі обґрунтовано актуальність та практичну значущість обраної теми; сформувано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; розкрито теоретичну та методичну основу дослідження; наведено методи дослідження, які були використанні в роботі.

У першому розділі «Теоретичні основи управління консалтинговою діяльністю» уточнено поняття консалтингу та консалтингової діяльності, розглянуто їх роль у зовнішньоекономічному середовищі, визначено види консалтингових послуг; розглянуто особливості розвитку послуг міжнародного консультування; охарактеризовано функції управління консалтинговою

діяльністю та розглянуто основний підхід до визначення ефективності проекту консалтингової діяльності.

Дослідження наукових праць дозволило зробити висновок, що консалтинг — це професійна допомога з боку фахівців з управління керівникам підприємств і управлінському персоналу різних організацій (клієнтові) в аналізі й вирішенні проблем їх функціонування і розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і рішень, що спільно виробляються з клієнтом. Натомість консалтингова діяльність є видом господарської діяльності, тобто діяльністю суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованою на надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. На сучасному етапі розвитку існують такі види консалтингових послуг: стратегічний, операційний управлінський, HR-консалтинг, IT-консалтинг, консалтинг в області бухгалтерського обліку, юридичний, маркетинговий, інвестиційний, PR-консалтинг, аудит та управління якістю.

Особливості розвитку послуг міжнародного консультування полягають в професійності замовників послуг, у тісних відносинах споживача та постачальника послуги, у вибірковості консалтингових послуг, географічній концентрації консультанта і клієнта, у лояльності замовника, конфіденційності, в унікальності та мобільності наданих послуг.

Управління – це функції системи, орієнтовані на збереження її основної якості, або на збереження певної програми, яка повинна забезпечити стійкість функціонування, досягнення певної мети. До них належать планування, організація, мотивація і контроль.

Основний підхід визначення ефективності проекту консалтингової діяльності полягає в окупності витрат, зміні несприятливої тенденції на зворотну та зниженню собівартості продукції.

У другому розділі «Дослідження управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», визначено параметри зовнішнього середовища ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» та досліджено

управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп». Аналіз показав, що фінансово-господарський стан підприємства є задовільним. Отримані результати розрахунків показали, що платоспроможність ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» є не дуже високою, оборотних активів достатньо тільки для погашення короткострокових зобов'язань. Рентабельність активів є нестабільною, проте за останній звітний період ситуація покращилася, а це свідчить про зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп». Показники ефекту експорту послуг показують позитивну тенденцію, що означає ефективну експортну діяльність ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп». Обсяг реалізації консалтингових послуг в цілому збільшився в 1,6 рази, в тому числі обсяг реалізації послуг вітчизняним підприємствам збільшився в 2,1 рази, міжнародним підприємствам – в 1,4 рази.

У третьому розділі «Підвищення ефективності управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»» обґрунтовано напрямки удосконалення управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», розроблено проект відкриття нової філії у Грузії як спосіб підвищення ефективності управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» та здійснено прогнозну оцінку ефективності діяльності нової філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Для підвищення ефективності консалтингової діяльності досліджуваного підприємства було визначено вплив чинників на розвиток консалтингових послуг та запропоновано напрями удосконалення консалтингової діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп». У зв'язку з цим було розроблено проект відкриття філії у Грузії та проаналізовано її доцільність. Прогнозний показник ефекту експорту послуг філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» має збільшитися на 23,6 тис. грн., що означає, що філія буде отримувати прибуток.

Висновки та пропозиції містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують пропозиції щодо удосконалення управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	6
1.1. Сутність консалтингової діяльності та її роль у зовнішньоекономічному середовищі.....	6
1.2. Зміст та особливості консалтингової діяльності.....	14
1.3. Ефективність управління консалтинговою діяльністю	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП» У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	30
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».....	30
2.2. Аналіз параметрів зовнішнього середовища ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».....	40
2.3. Дослідження управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».....	52
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП»	59
3.1. Обґрунтування напрямків удосконалення управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»	59
3.2. Розробка проекту відкриття нової філії у Грузії як спосіб підвищення ефективності управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».....	65
3.3. Прогнозна оцінка ефективності діяльності нової філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії	72
Висновки до 3 розділу	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що сучасний стан розвитку соціальних сфер характеризується інноваційною спрямованістю. Перехід від постіндустріального суспільства до інформаційного зумовив різке зростання попиту на інформаційні й консультаційні послуги і сформував нові погляди на роль інформації в розвитку суспільства. Сьогодні консультування розглядається як невід'ємна інфраструктурна складова сучасного бізнесу, яка за останні десятиліття стала потужною сферою економіки багатьох країн.

У сучасній економіці визначальна роль консалтингової діяльності передусім пов'язана зі створенням інтелектуального продукту консалтинговими компаніями для посилення конкурентних переваг їх клієнтів. У міжнародному бізнесі консалтинг виступає як окремий сектор економіки, який за темпом зростання поступається лише ринку інформаційних технологій.

Проте, не зважаючи на те, що консалтинг за останнє десятиліття стрімко розвивається, він все ще залишається маловивченим. Не розкриті специфічні питання, що стосуються розвитку ринку консалтингової діяльності: її сутності, проблем зниження та можливостей зростання попиту та ролі у міжнародному бізнесі.

У практиці промислово розвинених країн консалтингові послуги у сфері економіки та управління підприємствами являють собою важливий фактор ефективного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Ускладнення економічних процесів призвело до формування національних та міжнародних ринків консалтингових послуг, що виконують функцію поширення передових технологій вирішення завдань.

Інформаційні технології – це реалії нашого часу. Без них сучасний бізнес неможливий. Підприємства все більшою мірою залежать від функціонування інформаційних систем. Вибір шляхів і методів розробки автоматизації підприємства безпосередньо залежить від широти спектра готових інформаційних рішень та розмаїтості засобів і методів їх розробки. Необхідність

використання нових сучасних технологій у всіх сферах підприємництва підштовхнули до розгляду можливого впровадження ІТ-консалтингу в діяльність досліджуваної компанії.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є вивчення основних теоретичних та практичних аспектів управління консалтингової діяльності та розробка заходів щодо удосконалення управління консалтингової діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначимо такі завдання:

- уточнити сутність консалтингової діяльності та визначити її роль у міжнародному бізнесі;
- розглянути зміст та особливості консалтингової діяльності;
- дослідити ефективність управління консалтинговою діяльністю;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»;
- проаналізувати параметри зовнішнього середовища ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»;
- оцінити управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»;
- обґрунтувати напрямки удосконалення управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»;
- впровадити проект відкриття філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії;
- здійснити прогнозну оцінку від впровадження нового проекту відкриття філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії.

Об'єктом дослідження є процес управління консалтинговою діяльністю у зовнішньоекономічному середовищі.

Предметом дослідження є система управління консалтинговою діяльністю у зовнішньоекономічному середовищі.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження:

– метод аналізу і синтезу, узагальнення та наукової абстракції (при написанні теоретичного розділу магістерської роботи, дослідженні думки науковців стосовно змісту та значення «консалтингу» в процесі формування консалтингової діяльності підприємства);

– розрахунковий метод (на підставі фінансових даних, та статистичної інформації – аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства, а також визначався прогнозований від розробленого проекту впровадження даного підприємства).

Інформаційною базою слугували наукові періодичні видання, підручники, монографії, нормативно-правова база з теми дослідження, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність консалтингової діяльності та її роль у зовнішньоекономічному середовищі

Перехід від постіндустріального суспільства до інформаційного зумовив різке зростання попиту на інформаційні й консультаційні послуги і сформував нові погляди на роль інформації в розвитку суспільства. Сьогодні консультування розглядається як невід'ємна інфраструктурна складова сучасного бізнесу, яка за останні десятиліття стала потужною сферою економіки багатьох країн.

У сучасній економіці визначальна роль консалтингової діяльності передусім пов'язана зі створенням інтелектуального продукту консалтинговими компаніями для посилення конкурентних переваг їх клієнтів. У міжнародному бізнесі консалтингова діяльність виступає як окремий сектор економіки, який за темпом зростання поступається лише ринку інформаційних технологій.

Становлення та розвиток світової промисловості зумовило виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом придбали риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. Таким чином, інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки. Консалтинговий «бум» 50-60-х рр. XX ст., який мав назву «золоте століття консалтингу», призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури. Консалтинг початку XXI ст. характеризується системним та ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання

управлінських проблем компаній, створенням інтелектуальних продуктів, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час консалтингова діяльність в більшій кількості країн світу виступає як окремий сектор послуг [31].

Зазвичай, в існуючих у науковій літературі визначень поняття «консалтинг» розкривається саме як діяльність з надання консультаційних послуг у різноманітних сферах. Отже, консалтинг — це професійна допомога з боку фахівців з управління керівникам підприємств і управлінському персоналу різних організацій (клієнтові) в аналізі й вирішенні проблем їх функціонування і розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і рішень, що спільно виробляються з клієнтом [9]. Натомість консалтингова діяльність є видом господарської діяльності, тобто діяльністю суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованою на надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [45].

Незважаючи на різноманітність, сутність консалтингової діяльності зводиться до бажання клієнта отримати додаткову вигоду за рахунок консалтингового проекту. Таке формулювання є загальним. Але це не виключає використання диференційованих компонентів для комунікацій з цільовими сегментами, у яких розрізняються мотивації до отримання консалтингової послуги.

Отже, консалтингова діяльність включає три компоненти [23]:

- послуга;
- інвестиція;
- ресурс.

Проведемо більш детальне вивчення кожної складової.

Консалтингова діяльність як послуга. При дослідженні питань, пов'язаних з розвитком консалтингових послуг, варто приділити увагу безпосередньо самого терміну «послуга». Відомий теоретик маркетингу Т. Левітт стверджує: «Кожна галузь в більшій чи меншій мірі надає послуги» [34]. Його думку продовжує Ф. Котлер: «У кінцевому підсумку все повинно зводитися до сфери

послуг: клієнт, що придбає товар, насправді купує послуги, які цей товар йому пропонує» [33]. В.Є. Ніколайчук вважає, що кожна галузь виробляє послуги, але не кожна галузь виробляє матеріальні товари (банки, транспорт, консалтинг і т.д.). Тут доречно зауважити, що потреба в багатьох видах послуг веде до створення такої ж великої групи товарів, які окремо від послуг, самі по собі, були б не потрібні. Про це переконливо пишуть Стен Репп і Томас Л. Коллінз: «У міру того як всі ми далі і глибше просуваємося в століття інформації та економіки сервісу, ми виявляємо, що багато хто з нових товарів, що наповнюють ринок, не є товарами в звичайному розумінні цього слова. Швидше, вони представляють собою інформацію і послуги, прив'язані до будь-яким фізичним продуктам» [40].

З вищесказаного можна зробити висновок, що сучасне суспільство стає все більш орієнтованим на «виробництво» послуг.

Консалтингова послуга - це один з видів ділової послуги, тому що має такі властивості послуги як:

- невідчутність: послуги неможливо помацати, взяти в руки, почути, побачити чи спробувати на смак до моменту придбання. Функціонуючої в сфері послуг організації, для зміцнення довіри з боку клієнтів, вкрай доцільно підвищувати ступінь відчутності послуги, додатково підкреслювати її значущість, демонструвати користь і вигоду, які отримає споживач з її використанням;
- невіддільність, нерозривність виробництва і споживання послуги: послуги надаються і споживаються одночасно, тобто можуть бути надані тільки при надходженні замовлення;
- мінливість якості, мінливість: якість послуг може істотно змінюватися, в залежності від того, коли, ким і за яких умов вони були надані;
- недовговічність, нездатність послуг до зберігання: послуги не можуть бути збережені для подальшого продажу або використання;
- відсутність володіння: споживач послуги, як правило, користується їй протягом обмеженої кількості часу;

- взаємозамінність послуг товарами, що мають матеріальну форму: здатність товарів замінювати ті послуги, які задовольняють однакові або аналогічні потреби [43].

Консалтингова діяльність як інвестиція. Інвестиції - це додаткові вкладення до вже наявних засобів, тобто це вкладення, спрямоване на розширення бізнесу або створення умов для підвищення ефективності його функціонування [38]. Або під інвестиціями розуміється сукупність витрат, що реалізуються у формі цілеспрямованого вкладення капіталу на певний термін в різні галузі і сфери економіки, в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності для отримання прибутку (доходу) і досягнення як індивідуальних цілей інвесторів, так і позитивного соціального ефекту. Так і консалтинг - це вкладення в проект, який згодом принесе певну вигоду компанії. Витрати на консалтинг - це свого роду інвестиції. Консалтингові проекти також мають властивості інвестиційного проекту:

- здійснення вкладень особами (інвесторами), які мають власні цілі, не завжди збігаються із загальноекономічною вигодою;
- потенційна здатність інвестицій приносити дохід;
- певний термін вкладення коштів (завжди індивідуальний);
- цілеспрямований характер вкладення капіталу в об'єкти та інструменти інвестування;
- використання різних інвестиційних ресурсів, що характеризуються попитом, пропозицією і ціною, в процесі здійснення інвестицій;
- наявність ризику вкладення капіталу [39].

Цінність консалтингового проекту на ринку визначається споживчої оцінкою ймовірності бажаної модифікації базового набору очікувань клієнта. Консалтингові проекти можна розділити на:

- прибуткові, де по закінченню місії клієнта чекає збільшення прибутку;

- збиткові, але тут не варто забувати про те, що вони можуть бути збиткові тільки в економічному сенсі, а насправді в них прихований непрямий дохід за рахунок отримання стабільності підприємством;
- проекти, вигоду від яких неможливо розрахувати в грошовому еквіваленті [32].

Консалтингова діяльність як інтелектуальний ресурс. В економіці традиційно виділяють три основні групи ресурсів: праця, земля і капітал (мається на увазі фінансовий капітал, а також інші матеріальні активи), комбінація яких виступає характеристикою будь-якого бізнесу. Однак очевидно, що для сучасної організації на передній план виходять її інтелектуальні активи, і в зв'язку з цим самим яскравим прикладом є компанії, що займаються розробкою програмного забезпечення, консалтингом, рекрутингом і т. д [21].

В даний час чіткого визначення інтелектуального капіталу немає, наприклад, Т. Стюарт стверджує, що інтелектуальний капітал – це знання, інформація, інтелектуальна власність і досвід, які можуть бути об'єднані для створення цінності [35].

Консалтинг - це один з основних джерел інтелектуального капіталу організації (див. Рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Інтелектуальні ресурси організації

Джерело: Розроблено автором за даними [15]

Щоб зрозуміти роль консалтингової діяльності у міжнародному бізнесі спочатку необхідно проаналізувати світовий ринок консалтингу та оцінити ефективність найбільш дієвих його компаній.

На сучасному етапі світового розвитку відбувається становлення інформаційної (електронної, цифрової або нової) економіки, яка, на відміну від індустріальної епохи, характеризується пріоритетною роллю знань, перевагою інтелектуальної складової у формуванні доданої вартості. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу як консультування стає необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасного підприємства.

В умовах сьогодення у світі налічується приблизно 1800 фірм, що спеціалізуються в області управлінського консалтингу. За параметрами чисельності фахівців і обсягу річного обороту послуг 40 фірм з цього числа можна вважати великими, 180 фірм - середніми, а 1500 фірм - малими. Світовий ринок консультаційних послуг при цьому поділений таким чином: 40 найбільших консалтингових фірм обслуговують 66% цього ринку, 180 середніх фірм - 25% 1500 дрібних фірм - 9%. Велика фірма має від 300 до 30000 професіоналів і річний дохід від 68 млн. до 3 млрд. доларів. У середній фірмі працює від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний дохід до 20 млн. доларів. Малі фірми - це фірми, в яких в середньому близько 4-х професійних консультантів і річний дохід не більше 0.5 млн. доларів [56].

Аналіз сфер консалтингової діяльності, вироблений 40 найбільшими управлінськими консалтинговими фірмами, дав наступні результати [11]:

- 31% - консалтингова діяльність у сфері управління, включаючи питання реорганізації бізнесу і загального управління якістю (TQM),
- 17% - консультування з питань корпоративної стратегії,
- 17% - консультування у інформаційній сфері,
- 16% - консультування з питань розвитку бізнесу,
- 11% - консультування з питань організаційного проектування,
- 6% - фінансове консультування,
- 2% - послуги консалтингу у соціальній сфері.

Наслідками глобалізаційних процесів на ринку консалтингових послуг є домінування великих транснаціональних консалтингових компаній, посилення конкуренції, переорієнтація ділової активності малих консалтингових компаній у сфері вирішення вузьких питань розвинених національних ринків, націлених на специфіку вітчизняної економіки.

У міжнародному бізнесі консалтингова діяльність відіграє велику роль. Такі всесвітньо відомі консалтингові компанії «PricewaterhouseCoopers», «Deloitte Touche Tohmatsu», «Ernst & Young» та «KPMG», відомі як «Велика четвірка», використовують кращі світові практики і пристосовують їх до вимог ринків, що розвиваються, допомагаючи великим підприємствам з країн, що розвиваються вирішувати завдання стратегічного розвитку і підвищення ефективності операційної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дані компаній-лідерів світового ринку консалтингових послуг

Компанія	Виручка	Кількість співробітників	Виручка на 1 співробітника	Рік
Deloitte Touche Tohmatsu	\$38,8 млрд	263 900	\$147 025	2017
PricewaterhouseCoopers	\$35,9 млрд	223 468	\$160 649	2016
Ernst & Young	\$31,4 млрд	247 570	\$126 833	2017
KPMG	\$25,9 млрд	188 982	\$134 510	2016

Джерело: Розроблено автором за даними [60]

Загалом усі компанії "Великої четвірки" демонструють стабільну позитивну динаміку, сумарна кількість співробітників компаній наближається до позначки у 700 тис. осіб.

За дослідженнями фахівців, понад 75% сукупних доходів консалтингової індустрії припадає на транснаціональні компанії. Проте на регіональних майданчиках управлінського консультування залишається вагомою роль малих консалтингових фірм, чисельністю до 10 осіб [18].

Найбільш розвиненою галузь консалтингових послуг є в Північній Америці (США і Канада), Західній Європі, Японії, Австралії, Нової Зеландії та Сінгапурі. Однак консалтингові фірми є практично у всіх регіонах світу.

Німеччина залишається лідером на ринку консалтингових послуг в Європі, слідом йдуть Великобританія, Іспанія і Франція. Ці країни за рейтинговими оцінками стабільно розвиваються протягом останніх кількох років, про що свідчить щорічне збільшення розмірів ринку в цих провідних ринків консалтингу.

Наприклад, німецькі фірми, що спеціалізуються на управлінському консалтингу, одержують все більш технічно складні замовлення. Клієнти вимагають від консультантів, щоб вони не обмежувалися поданням знайдених ними недоліків у роботі фірм, а й пропонували свій «рецепт» вирішення проблеми. Найбільш стабільні і сталі темпи зростання мають найбільші консалтингові фірми Німеччини, серед яких є дочірні фірми американських компаній, які давно працюють на німецькому ринку: «Андерсен консалтинг», «Boston Consulting Group», «Gemini Consulting», «A. T. Keamey GmbH» [31].

За даними журналу «Бізнес уік», та ж сама компанія «Андерсен консалтинг» (Чикаго) є лідером консалтингових послуг на ринку США та має у своєму активі 22,5 тис. консультантів і отримала в 2016 р. прибуток у 8,1 млрд доларів [58].

Із розвитком зовнішньоекономічних зв'язків консалтинг набуває глобальних характеристик, що визначають його актуальність та конкурентоспроможність. Основними новітніми тенденціями розвитку міжнародного консалтингу є орієнтація на нові національні ринки, що швидко розвиваються, та залучення інтелектуальних технологій.

1.2. Зміст та особливості консалтингової діяльності

Для досягнення перемоги в конкурентній боротьбі у сучасних умовах господарювання одних матеріальних ресурсів компанії буде замало. Основною конкурентною перевагою компанії є, передусім, нематеріальні активи, а також інтелектуальна складова бізнесу, тому без консалтингової діяльності стратегічно розвиватися нинішній компанії буде досить складно.

За останні десять років спостерігається дуже великий ріст консалтингових послуг. Це пов'язано з глобалізацією світової економіки. Останні досягнення інформаційної та інтелектуальної технології, глобальні інформаційні мережі змінили уявлення про межі підприємств і про технології виробництва, управління і ведення бізнесу.

Отже, звернімося до економічного змісту поняття консалтингу як об'єкта господарсько-правових відносин. Консалтинг – це діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження й прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо [9]. У Великому енциклопедичному юридичному словнику вказано, що консалтинг (англ. consulting, буквально – консультуючий, від лат. *consultere* – радитись, просити поради) – діяльність, пов'язана з наданням консультативних послуг виробникам, продавцям і покупцям стосовно широкого кола економічних (у т.ч. зовнішньоекономічних), правових, організаційних та інших питань (наприклад, з дослідження і прогнозування ринку збуту, аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінки економіко-технічних проектів, оподаткування, управління виробництвом, оцінка ризиків тощо). Такий вид діяльності здійснюється фізичними або юридичними особами і регулюється

нормами договірному праву. Аналіз наведених вище визначень спонукає до висновку, що в більшості існуючих у науковій літературі визначень поняття «консалтинг» розкривається саме як діяльність з надання відповідних послуг у різноманітних сферах [8].

У Європейському довіднику з менеджменту до консалтингової діяльності відносять занадто широкий перелік послуг, які не є тільки консалтинговими. Найбільш обґрунтованою вважають класифікацію консалтингової діяльності за критерієм сфери її здійснення, що наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація консалтингової діяльності за сферою здійснення

Сфера	Характеристика консалтингової діяльності
1	2
Економічна	податкове планування та оптимізація оподаткування, постановка й ведення бухгалтерського обліку, розміщення, купівля, емісія цінних паперів, оцінка майнових комплексів, консультування за видами страхування, шляхи збільшення прибутку, зниження собівартості, неплатоспроможність (банкрутство), оцінка немайнових прав та інтересів, системний і фінансовий аналіз господарської діяльності;
Соціальна	консультування з проблем соціальних організацій (організації в системі освіти, культури, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту) або про місце організації в системі соціальних відносин;
Культурна	консультування організацій соціокультурної сфери як загальної одиниці всередині установ культури з проблем їх функціонування;
Політична	консультування з проблем функціонування політичних організацій та будь-яких їхніх типів з політичних проблем;
Екологічна	консультування з екології природи, людини, соціальної екології;
Юридична	консультування та створення правової бази організації, функціонуванню організацій;
Сфера управління	антикризове управління, реструктуризація, управлінський облік, діловодство, стратегічне планування, розробка організаційних структур і систем керування, діагностика, організаційний розвиток, управління організаційними змінами, розробка посадових інструкцій;
Інвестиційна	розробка, комплексна експертиза, моніторинг і аналіз, супровід інвестиційних проєктів, підготовка інвестиційних меморандумів, управління фінансовими ризиками, лізинг, франчайзинг, розробка бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань та ін.;
Сфера інтелектуальної власності	інжиніринг, оцінка технологічних можливостей організації, створення виробничої інфраструктури, впровадження нових технологій, ресурсне забезпечення, контроль якості;
Інформаційна	створення та супровід спеціалізованих баз даних, комп'ютерних систем і мереж, системне інтегрування, автоматизація офісів і документообігу, телекомунікації, реклама та зв'язки з громадськістю, маркетинг, надання інтернет-ресурсів, питання щодо безпеки на виробництві, в приватному секторі, громадських місцях.

Джерело: Розроблено автором за даними [25].

Консалтингові послуги різноманітні в силу неоднорідності сучасних бізнес-процесів. Сьогодні види консалтингових послуг досить об'ємні і охоплюють всі сфери бізнесу. На сучасному етапі розвитку міжнародного консалтингу існують такі види консалтингових послуг:

- Стратегічний консалтинг. Даний напрямок консалтингу планує діяльність компанії в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Безумовно, таке визначення є досить вузьким. У поняття «розробка стратегії» можна включити створення і просування нового продукту, реструктуризацію, диверсифікацію діяльності, фінансову стратегію, маркетингову стратегію, організаційну або технологічну стратегію.
- Операційний управлінський консалтинг спрямований на оптимізацію операційної діяльності компанії, що має на увазі вивчення бізнес-процесів компанії-клієнта (систем виробництва і збуту, дистрибуції, управління запасами і закупівлями і т. д.), 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 [26].
- HR-консалтинг включає послуги з підбору, оцінки кадрів та побудови системи мотивації. Діяльність компаній, що спеціалізуються на консалтингових послугах в сфері підбору і управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності управління, поліпшення взаємодії і взаємин між співробітниками, створення згуртованих команд (team-building), побудова корпоративної культури, поліпшення системи взаємовідносин з клієнтами, розробку програм підвищення кваліфікації. Кадровий консалтинг в порівнянні з іншими видами консалтингових послуг не вимагає особливої кваліфікації консультантів, тому став одним з найбільш поширених в Україні видом послуг [47].
- ІТ-консалтинг. Дане поняття узагальнює комплекс послуг в 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). До послуг IT-консалтингу відносять також різні інтернет-проекти, в тому числі розробку концепції і дизайну веб-сайтів, надання інтернет-ресурсів, статистичні дослідження відвідуваності сайтів і переваг різних груп користувачів [29].

- Консалтинг в області бухгалтерського обліку займається аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства, перевіркою і підготовкою фінансової звітності, дослідженням кон'юнктури ринку, залученням фінансування [15].

- Юридичний консалтинг - найпоширеніший напрямок, що включає широкий спектр послуг, серед яких реєстрація, ліквідація і правове регулювання діяльності підприємств, проведення процедури банкрутства, юридичний супровід зовнішньоекономічної діяльності (експортно-імпортні операції), патентування та ліцензування, юридична експертиза документів, нотаріальні послуги, ведення судових справ. До цієї групи входять також послуги з управління інтелектуальною власністю та правового забезпечення фінансових операцій (розміщення цінних паперів, злиття і придбання і т. д.)

- Маркетинговий консалтинг. На сьогоднішній день працює достатня кількість досвідчених компаній, що пропонують широкий спектр якісних оглядів та аналітики ринків, високий попит на побудову системи логістики. Разом з тим такі напрямки, як маркетинг-планування, ціноутворення, розробка систем стимулювання ринку також користуються популярністю.

- Реклама і PR-консалтинг - перспективний динамічно зростаючий напрям. Послуги в сфері зв'язків з громадськістю, створення іміджу, «розкрутки», медіа- та передвиборчих технологій зараз популярні [12].

- Інвестиційний консалтинг - один з найбільш затребуваних видів консалтингових послуг, особливо в економіках країн, що розвиваються. Залишаються актуальними послуги вітчизняних консультантів у сфері управління і експертизи інвестиційних проектів, залучення інвестиційних коштів та розробки вигідних схем фінансування, складання бізнес-планів і техніко-

економічних обґрунтувань. З'являється інтерес до такого напрямку, як підготовка компаній до емісії облігацій та приватного розміщення акцій [16].

- Аудит. Останнім часом значно зріс попит на комплексні аудиторсько-консалтингові послуги, особливо в області фінансового та управлінського консультування. Варто зазначити, що вітчизняні компанії складають цілком гідну конкуренцію західним гігантам консалтингу (зокрема, середній бізнес віддає перевагу українським фінансовим консультантам і аудиторам) у зв'язку з більш глибоким розумінням вітчизняної специфіки, що важливо при встановленні відповідності бухгалтерської звітності і здійснених господарських операцій нормативним актам України [14].

- Управління якістю. В Україні інтерес до питань якості ще не настільки великий у порівнянні з розвиненими країнами. Незважаючи на це, підтверджена відповідність продукції стандарту якості стає важливим фактором підвищення її конкурентоспроможності та необхідною умовою для виходу на світовий ринок. У сфері управління якістю найбільш відомими підходами є СРІ (Continuous process improvment) і ТQC / TQM (Total quality control / managment) і впровадження стандарту ISO 9000 [55].

На рис. 1.2 представлений результат дослідження консалтингового ринку міста Києва. Серед 60 київських консалтингових компаній, за якими проводилося дане дослідження, більше 70% пропонують послуги операційного управлінського консалтингу. Наступні за популярністю - послуги HR-консалтингу (48%) і стратегічного консалтингу (47%). Юридичні послуги пропонують 38% консалтингових фірм, трохи менше - від 33% до 35% - займають послуги інвестиційного, фінансового, маркетингового консалтингу. Відзначимо, що, за результатами нашого дослідження, ІТ-консалтингом займається всього 10% компаній. Така цифра пояснюється тим, що в розрахунок були включені тільки фірми, діяльність яких дійсно близька до ІТ-консалтингу, а не перебуває виключно у впровадженні продаваного ними програмного продукту.

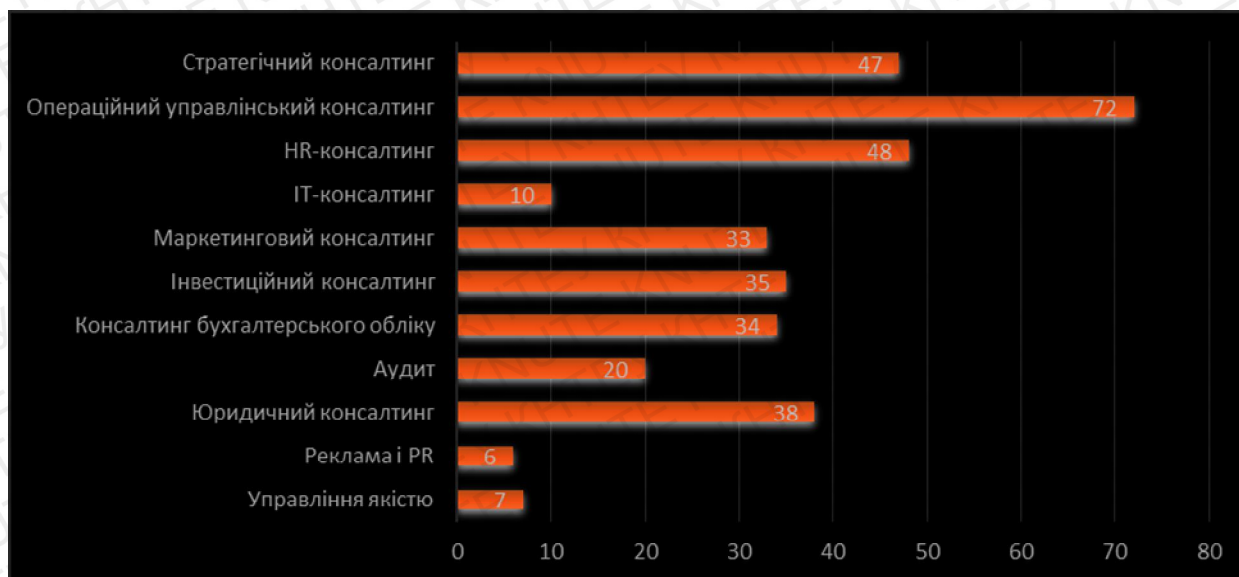


Рис.1.2. Види послуг, запропоновані українськими консалтинговими компаніями

Джерело: Розроблено автором за даними [57]

Через особливості міжнародних відносин і відмінності у нормативно-правовому регулюванні, міжнародний консалтинг стикається з необхідністю вирішення ряду питань:

- реєстрація підприємств з іноземними інвестиціями, їх подальше обслуговування та юридична підтримка ведення бізнесу в інших країнах;
- реєстрація юридичних осіб в офшорних зонах та за кордоном;
- заснування різного роду фондів і трастів;
- юридичний супровід та підготовка інвестицій;
- допомога у відкритті рахунків у банківських установах;
- облік та аудит діяльності компаній згідно з міжнародними стандартами;
- допомога у складанні контрактів та іншої необхідної документації;
- юридичний супровід роботи компанії та її підрозділів;
- планування міжнародних податкових відносин з метою мінімізації податкових виплат тощо.

Особливості розвитку послуг міжнародного консультування представлено у табл. 1.3.

Особливості розвитку послуг міжнародного консультування

Особливість	Характеристика
Професійність замовників послуг	Професіоналізм клієнтських організацій спонукає до постійного розвитку обізнаності консультантів у різних аспектах функціонування підприємства певної галузі.
Тісні відносини споживача та постачальника послуги	У процесі роботи у клієнтів та консультантів виникають довірчі відносини. Співробітники консалтингової компанії іноді розглядаються клієнтами як внутрішні працівники.
Вибірковість консалтингових послуг	Консультування проводиться з ініціативи клієнтської організації, а вартість наданих послуг становить незначну частку у сукупних витратах клієнта
Географічна концентрація клієнтів та консультантів	Концентрація клієнтських організацій у фінансових центрах та розвинених регіонах світу зумовлює відповідну концентрацію консалтингових компаній.
Висока лояльність клієнтів при задоволеному попередньому попиті	Частка клієнтів консультування, які замовляють послуги вдруге, може сягати 80 % у загальному обсязі клієнтів, якщо первинний досвід співробітництва був успішний.
Унікальність консалтингової послуги	Унікальність послуг пов'язана із необхідністю адаптації консультування до конкретного клієнта. Це позначається на політиці ціноутворення на ринку та на рівні еластичності попиту.
Необхідність дотримання конфіденційності	Збереження комерційної таємниці, дотримання принципу конфіденційності консультантами є важливим для кожної клієнтської організації, тому що один консультант може співпрацювати одразу із декількома клієнтами, які є конкурентами.
Мобільність послуг	Прямим наслідком нематеріальності послуги є можливість її перенесення, оскільки вона не вимагає капітального устаткування.

Джерело: Розроблено автором за даними [54]

Міжнародне консультування належить більшою мірою до ринку сектору «business to business», тому тут в основному взаємодіють юридичні особи. Проте власники та топ-менеджери клієнтських організацій мають особисту зацікавленість у результативності консалтингового процесу: у підвищенні ефективності бізнесу вони вбачають професійну самореалізацію. Відтак, можна визначити коло можливих потреб замовників консалтингових послуг [44]:

- покращення іміджу;
- підвищення рівня прибутковості та вартості бізнесу;
- досягнення статусу надійного партнера;
- придбання нових знань, досвіду;
- розвиток власної клієнтської бази.

1.3. Ефективність управління консалтинговою діяльністю

Перш ніж визначати критерії, за якими оцінюється ефективність управління консалтинговою діяльністю, необхідно з'ясувати, що ж таке управління та дослідити його функції.

Незважаючи на те, що теоретичні основи управління досліджувалися багатьма вченими, до сих пір немає загальноприйнятого визначення поняття «управління». Пояснюється це тим, що управлінська діяльність як об'єкт дослідження, являє собою складне, багатопланове явище, і кожен автор виділяє ті аспекти, які більш відповідають його конкретним завданням і обраним методам дослідження. За багатьма з таких аспектів, як свідчить історія науки управління, розвиваються наукові напрямки і школи, але всі вони в кінцевому підсумку можуть бути оцінені як односторонні [27]. І все ж варто виділити кілька визначень поняття «управління». Отже, управління - це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей [17].

Управління це:

1. вироблення і здійснення цілеспрямованих керуючих впливів на об'єкт, в даному випадку, систему, що включає збір, обробку та передачу необхідної інформації, прийняття і реалізацію відповідних рішень;
2. функції системи, орієнтовані на збереження її основної якості, або на збереження певної програми, яка повинна забезпечити стійкість функціонування, досягнення певної мети [27].

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління — це є загальна сума всіх функцій, що наведені у табл. 1.4.

Зміст і характеристика функцій управління підприємством

Функція управління	Зміст і характеристика функції управління
Планування	Процес визначення цілей діяльності, прогнозування майбутнього розвитку й об'єднання індивідуальних завдань працівників підприємства для досягнення загального позитивного результату діяльності
Організація	Процес формування структури виробничо-господарської або іншої системи, розподілу завдань, повноважень і відповідальності між працівниками підприємства для досягнення загальних цілей його діяльності
Мотивація	Процес, що спонукає працівників до спільних узгоджених дій, що забезпечують досягнення поставлених загальних цілей діяльності
Контроль	Процес перевірки виконання прийнятих рішень і оцінки досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого із запланованим і коректування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань на належному рівні.

Джерело: Розроблено автором за даними [42]

Виходячи із сутності наведених вище функцій, управління підприємством відображає сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування і досягнення цілей підприємства.

Концепція ефективності може бути застосована для будь-якої організації і носить узагальнений, універсальний характер. Загальне підвищення ефективності консалтингової діяльності в цілому залежить як від результативності внутрішньої системи управління організацією, так і від результативності використання умов зовнішнього оточення [35].

Узагальнюючі показники ефективності управління консалтинговою діяльністю в цілому визначаються зіставленням обсягу всіх коштів підприємства і сукупного результату його діяльності.

До цих показників відносяться:

1. Рентабельність всього капіталу (активів) підприємства

$$Pa = \Pi / A \quad (1.1)$$

Де Pa - рентабельність капіталу;

Π - прибуток;

A - капітал (активи) підприємства, тобто сукупність всіх коштів.

2. Оборотно́ість всього капіталу (активів) підприємства

$$R = Q / A \quad (1.2)$$

де, R - оборотно́ість капіталу;

Q - обсяг реалізованої продукції;

A - капітал.

3. Витрати на одиницю реалізованої продукції

$$S = U / Q \quad (1.3)$$

де, S - витрати на одиницю реалізованої продукції;

U - загальні витрати;

Q - обсяг реалізованої продукції.

4. Рентабельність виробництва

$$P = \Pi / \Phi \quad (1.4)$$

де P - рентабельність виробництва;

Π - прибуток;

Φ - середньорічна вартість основних і оборотних коштів.

Найбільш узагальнюючим показником є рентабельність всього капіталу, яка відображає прибуток підприємства на одну гривню (всіх видів ресурсів

підприємства в грошовому вираженні незалежно від їх джерела). Цей показник називають також показником окупності коштів [25].

Результатом ефективного управління консалтинговою діяльністю є нові знання та навички, які допомагають вирішувати проблеми, а також відповідної системи, що створюється консультантами, та дає можливість підприємству налаштувати бізнес-процеси. Відповідним чином розрізняються і величини, і одиниці вимірювання ефективності послуги консалтингових проектів.

Так чи інакше, можна виділити основний підхід до визначення ефективності проекту консалтингової діяльності:

- результати управлінського консалтингу повинні прораховуватимуться – в операційних, фінансових чи інших показниках;
- витрати клієнта повинні окупатися багаторазово - ефект від послуг повинен значно перевищувати її вартість, інакше втрачається сенс її покупки;
- головна мета - зміна несприятливої тенденції на зворотну
- ефект консалтингової діяльності полягає в різниці витрат – зниження собівартості виробленої продукції до і після проведення проекту [12].

Таким чином, розмірковуючи про ефективність послуг консалтингової діяльності, слід розглядати як експертні, так і розрахунково-економічні показники, залежно від об'єкта консультування.

Визначення ефективності консультування за допомогою розрахунково-економічних показників починається з формування завдання, а також з визначення планованих результатів по його закінченні. Наприклад, у власника певного виробничого підприємства без видимих на те причин знижується прибуток. Клієнт хоче виправити дану ситуацію, крім цього йому необхідне подальше зростання прибутку. Формується завдання і результат, який клієнт очікує отримати. В даному випадку, зниження прибутку може бути наслідком або падіння виручки, або збільшення собівартості продукції (якщо не вказані інші дані) [24].

Таким чином, ефект управлінського консультування буде визначатися за наступними формулами (1.5; 1.6) в залежності від цілей проекту:

$$E = \Delta N \quad (1.5)$$

$$E = \Delta S \quad (1.6)$$

де E - економічний ефект;

ΔS - зміна собівартості до і після проекту;

ΔN - зміна виручки до і після проекту [22].

В даному випадку економічний ефект - це зміна обчислення економічного показника підприємства, що дозволяє визначити ефективність роботи бізнес-консультантів.

Тоді, ефективність послуги консалтингової діяльності можна оцінити через її рентабельність (1.7):

$$R_{\text{конс.пр.}} = \frac{E}{S_{\text{конс.пр.}}} \quad (1.7)$$

де $R_{\text{конс.пр.}}$ - рентабельність консультаційного проекту;

E – економічний ефект;

$S_{\text{конс.пр.}}$ - витрати на проведення консультаційного проекту.

Проте, існує неточність визначення ефекту консалтингу, навіть при наявності змін в результатах виробництва. Кожна господарська операція - це відкрита система, і при впливі факторів, не пов'язаних з консультуванням (зміни ціни, кон'юнктури ринку, структурні зрушення і т.д.), достатньо важко відокремити внесок консалтингової компанії від внеску працівників підприємства. Єдиний шлях усунення даної неточності - використання коефіцієнтів експертних оцінок [12].

Під експертним оцінюванням розуміється сукупність процедур, спрямованих на отримання інформації від членів експертної групи, в яку входять керівники підприємства та безпосередньо бізнес-консультанти. Економічний ефект в разі експертної оцінки буде виглядати наступним чином (1.8; 1.9):

$$E = \Delta S * K_{\text{ук}} * K_{\text{уч.конс.}} \quad (1.8)$$

$$E = \Delta N * K_{\text{ук}} * K_{\text{уч.конс.}} \quad (1.9)$$

де E - економічний ефект;

ΔS - зміна собівартості до і після проекту;

ΔN - зміна виручки до і після проекту;

$K_{ук}$ - частка управлінського консалтингу в результатах робіт;

$K_{уч.конс.}$ - частка участі консультанта у формуванні економічного ефекту [22].

Коефіцієнти визначаються клієнтом спільно з консультантами після впровадження рекомендацій останніх.

Складно визначити ефективність консалтингової діяльності, результати багатьох управлінських рад і нововведень неоціненні в кількісних показниках, а заслуги консультанта в реалізації проекту іноді неможливо виділити.

Є безліч інших факторів (часовий розрив між впровадженням управлінської інновації та отриманням її результатів і ін.), що ускладнюють процес оцінювання ефективності консультування. У зв'язку з цим напрошується висновок про те, що не існує універсальної методики розрахунку ефективності управлінського консалтингу. Більш того, всі існуючі методи оцінювання не можуть надати повної картини [19].

Так чи інакше, можна стверджувати, що єдино успішним проектом може вважатися той, на всіх етапах якого здійснюється тісне співробітництво клієнта і консультанта.

Висновки до розділу 1

Отже, з наведеного вище матеріалу можна зробити висновок, що консалтинг — це діяльність з консультування керівників підприємств та управлінського персоналу різних організацій щодо аналізу й вирішення проблем, функціонування і розвитку підприємства, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і рішень, що спільно виробляються з клієнтом та бізнес-консультантом. Натомість консалтингова діяльність є видом господарської діяльності, тобто діяльністю суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованою на надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Проте сутність консалтингової діяльності полягає не тільки у вирішенні проблем, а й отриманню додаткової вигоди клієнтом за рахунок консалтингового проекту.

Консалтингова діяльність включає в себе 3 компоненти:

- як послуга – консультування керівників компаній з метою роз'яснити ряд питань різного характеру;
- як інвестиція - це вкладення в проект, який згодом принесе певну вигоду компанії замовника;
- як ресурс - це один з основних джерел інтелектуального капіталу організації.

На сьогодні у світі налічується приблизно 1800 фірм, що спеціалізуються в області управлінського консалтингу. За параметрами чисельності фахівців і обсягу річного обороту послуг 40 фірм з цього числа можна вважати великими, 180 фірм - середніми, а 1500 фірм - малими. У міжнародному бізнесі лідерами консалтингової діяльності є такі всесвітні компанії як «PricewaterhouseCoopers», «Deloitte Touche Tohmatsu», «Ernst & Young» та «KPMG», відомі як «Велика четвірка». Ці підприємства використовують кращі світові практики і пристосовують їх до вимог ринків, що розвиваються, допомагаючи великим

підприємствам з країн, що розвиваються, вирішувати завдання стратегічного розвитку і підвищення ефективності операційної діяльності.

Звернімося до економічного змісту поняття консалтингу як об'єкта господарсько-правових відносин. Консалтинг – це діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження й прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо.

Розвиток послуг міжнародного консультування в сучасній економіці пов'язаний із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації та ефективному використанню їх матеріальних і нематеріальних ресурсів. Їхні особливості полягає у таких чинниках:

- професійність замовників послуг;
- тісні відносини споживача та постачальника послуги;
- вибірковість консалтингових послуг;
- географічна концентрація клієнтів та консультантів;
- висока лояльність клієнтів при задоволеному попередньому попиту;
- унікальність консалтингової послуги;
- необхідність дотримання конфіденційності;
- мобільність послуг.

Теоретичні основи управління досліджувалися багатьма вченими, до сих пір немає загальноприйнятого визначення поняття «управління». І все ж виділяють кілька визначень поняття «управління». Отже, управління - це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей. Управління - вироблення і здійснення цілеспрямованих керуючих впливів на об'єкт, в даному

випадку, систему, що включає збір, обробку та передачу необхідної інформації, прийняття і реалізацію відповідних рішень. Управління - функції системи, орієнтовані на збереження її основної якості, або на збереження певної програми, яка повинна забезпечити стійкість функціонування, досягнення певної мети . Управління здійснює такі функції: планування, організація, мотивація та контроль.

При визначенні ефективності послуг консалтингової діяльності, було розглянуто експертні та розрахунково-економічні показники, такі як ефект управлінського консультування, рентабельність консультаційного проекту та економічний ефект в разі експертної оцінки. Проте досить складно визначити ефективність консалтингової діяльності. Є безліч інших факторів (часовий розрив між впровадженням управлінської інновації та отриманням її результатів і ін.), що ускладнюють процес. Але успішним проектом можна назвати той, у якому присутнє тісне співробітництво залучених консультантів з клієнтом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Компанія «Бізнес-школа Консалтинг груп» була заснована у 2012 році передовим українським бізнес-тренером Кравченко Аліною Анатоліївною. Підприємство спеціалізується на консультуванні у сфері керування підприємствами, фінансами, маркетингом, людськими ресурсами, стратегіями та бізнес-процесами. Протягом 5 років успішної роботи в консалтинговому сегменті ім'я «Консалтинг груп» стало синонімом якісного надання послуг.

Спеціалізація компанії [49]:

- Розробка стратегії розвитку підприємства і проведення стратегічних сесій;
- Професійний розвиток і навчання вищої та середньої управлінської ланки компаній;
- Впровадження проектної культури в практику управління;
- Навчання керівників і категорійних менеджерів;
- Формування результативних фінансових відділів;
- Формування політики виробничої діяльності компаній;
- Навчання фахівців ЗЕД (імпорт / експорт);
- Реалізація консалтингових проектів по виходу на зовнішні ринки (імпорт / експорт) для регіонів: ЄС, США, Близький / Середній Схід, КНР;
- Формування і розвиток кадрового резерву.

Команда «Консалтинг груп» включає в себе низку молодих професіоналів

своїєї справи, які цілеспрямовано прагнуть до мети.

«Бізнес-школа Консалтинг груп» - це компанія, у якій працюють 9 провідних бізнес-консультантів України, Грузії та Росії і 4 організаційно-навчальні департаменти:

- Організаційно-аналітичний
(адміністративна робота; побудова організаційної структури офісу; діловодство; бухгалтерська діяльність)
- Digital-навчання
(ефективні канали комунікації, сучасні прийоми розробки і впровадження маркетингових стратегій; контекстна реклама корпоративних програм та відкритих тренінгів; розробка мультимедійних програм навчання)
- Робота з корпоративними клієнтами
(пошук нових клієнтів, розробка комерційних пропозицій, презентація навчальних програм, проведення корпоративних зустрічей, підготовка документації)
- Корпоративний бізнес та дистанційне навчання
(укладання та ведення угоди, підвищення результативності бізнесу, інноваційний дистанційний розвиток компетенції клієнтів).

Доцільно розпочати аналіз фінансових результатів діяльності «Консалтинг груп», що дозволить зробити висновок щодо прибутковості або збитковості компанії, тенденцій зміни його фінансових результатів, що вплинули на формування кінцевих результатів.

Для того, щоб мати уявлення про діяльність даного об'єкта господарювання, необхідно розглянути фінансово-економічні показники «Бізнес-школи Консалтинг груп» та їх динаміку за останні 5 років, тобто за період від 2013 до 2017 рр. (по даним фінансової звітності 2013-2017 років – Додаток А). Пропонуємо розпочати з аналізу динаміки фінансових показників ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Бізнес-школа
Консалтинг груп» за 2013-2017рр., тис.грн.**

ПОКАЗНИКИ	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ										
Основні засоби:	-	-	-	7,4	5,9	-	-	7,4	-1,5	5,9
первісна вартість	-	-	-	12,3	12,3	-	-	12,3	0,0	12,3
знос	-	-	-	4,9	6,4	-	-	4,9	1,5	6,4
Усього за розділом I	-	-	-	7,4	5,9	-	-	7,4	-1,5	5,9
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ										
Запаси	0,1	0,1	0,1	1,1	1,3	0	0	1,0	0,2	1,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	0,5	0,5	178,8	261,4	1,9	0	178,3	82,6	-259,5	1,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,6	1,8	38,8	90,5	-	0,2	37,0	51,7	-90,5	-1,6
Інша поточна дебіторська аборогованість	5,9	6,6	240,5	1573,3	326,3	0,7	233,9	1332,8	-1247	320,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	63,7	68,6	55,9	22,1	392,8	4,9	-12,7	-33,8	370,7	329,1
Інші оборотні активи	3,2	3,5	39,5	53,3	30,9	0,3	36,0	13,8	-22,4	27,7
Усього за розділом II	77,1	81,1	554,6	2001,7	753,2	4,0	473,5	1447,1	-1248,5	676,1
БАЛАНС	77,1	81,1	554,6	2009,1	759,1	4,0	473,5	1454,5	-1250	682,0
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ										
Зареєстрований (пайовий) капітал	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4,0	6,0	25,3	-249,3	-234,1	2,0	19,3	-274,6	15,2	-238,1
Усього за розділом I	6,0	8,0	27,3	-247,3	-232,1	2,0	19,3	-274,6	15,2	-238,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	4,5	4,5	4,5	0,0	4,5	0	0	4,5
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ										
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31,2	36,3	42,7	1561,3	954,5	5,1	6,4	1518,6	-606,8	923,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5,2	6,7	68,8	148,2	-	1,5	62,1	79,4	-148,2	-5,2
Поточна кредиторська заборгованість з податку на прибуток	1,4	1,8	3,6	-	-	0,4	1,8	-3,6	0,0	-1,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із страхування	1,8	2,3	0,4	24,3	-	0,5	-1,9	23,9	-24,3	-1,8

Продовження табл. 2.1

Поточна кредиторська заборгованість за:розрахунками з оплати праці	3,5	4,5	9,6	10,1	-	1,0	5,1	0,5	-10,1	-3,5
Інші поточні зобов'язання	19,8	23,3	401,3	508,0	32,2	3,5	378,0	106,7	-475,8	12,4
Усього за розділом III	65,7	73,1	522,8	2251,9	986,7	7,4	449,7	1729,1	-1265,2	921,0
БАЛАНС	77,1	81,1	554,6	2009,1	759,1	4,0	473,5	1454,5	-1250	682

Джерело: Складено та розраховано на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Дані, наведені в табл. 2.1, показують, що у 2017 році в порівнянні з початковим періодом розвитку компанії (2013р.) досить складно аналізувати становище підприємство за необоротними активами, так як показники за 2013-2015рр. невідомі. Що стосується частки дебіторської заборгованості за товари та послуги, в абсолютному виразі вона збільшилась на 1,4 тис. грн. Це означає, що підприємство фактично кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які вчасно не розраховувалися за товари та послуги, що надавалися підприємством. Але, з іншого боку, якщо підприємство має надійних партнерів, то слід очікувати надходження коштів у наступних періодах, що має поліпшити ситуацію з показниками ліквідності.

Проявляється позитивна тенденція до збільшення частки грошей та їх еквівалентів (збільшення на 329,1 тис. грн.). Зареєстрований (пайовий) капітал протягом 5 років не змінився і становить 2 тис. грн. При аналізі пасивів підприємства слід зазначити, що зобов'язання підприємства за період 2013-2017 рр. на 921 тис. грн.

Сформовані обставини вимагають більш детального підходу до вивчення окремих статей формування фінансових результатів. Пропонуємо розпочати з оцінки рівня платоспроможності досліджуваної компанії.

І. Оцінка рівня платоспроможності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Результати проведеного аналізу платоспроможності підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Показники	Нормативне значення	Фактично на:				
		Кінець 2013р.	Кінець 2014р.	Кінець 2015р.	Кінець 2016р.	Кінець 2017р.
1.Загальний коефіцієнт покриття	1,0-3,0	1,17	1,11	1,06	0,89	0,76
2.Проміжний коефіцієнт покриття	0,7-0,8	1,17	1,11	1,06	0,89	0,76
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-1,0	0,96	0,94	0,11	0,01	0,40

Джерело: Складено та розраховано на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Аналізуючи загальний коефіцієнт покриття за даними, що наведені у таблиці 2.2 можна оцінити платоспроможність підприємства, його платіжні можливості покриття короткострокових зобов'язань, що оцінюються при умові не лише своєчасних розрахунків з дебіторами та ефективної реалізації готової продукції, а й продажу усіх матеріальних оборотних активів протягом року. Також даний показник характеризує кредитоспроможність підприємства. У нашому випадку, показник є нижчим за діапазон нормативних значень, що свідчить про те, що оборотних активів достатньо тільки для погашення короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт проміжної ліквідності визначає спроможність ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів та показує, що підприємство спроможне у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Отже, у період 2016-2017 рр. компанія нормалізувала даний показник і це говорить про те, що підприємство може погасити необхідну частину поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів без врахування найменш ліквідної їх форми.

Аналіз коефіцієнту абсолютної ліквідності «Консалтинг груп» показує, що даний показник є нестабільним. У 2013 році компанія неефективно використовувала вільні грошові кошти, а у 2016 – навпаки, спостерігався дефіцит найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань.

Наступним кроком щодо аналізу фінансово-господарської діяльності компанії доцільно буде здійснити оцінку рівня ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

II. Оцінка рівня та визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Показник	Нормативне значення	Кінець 2013р.	Кінець 2014р.	Кінець 2015р.	Кінець 2016р.	Кінець 2017р.
1. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,3	0,8	0,10	0,05	-0,13	-0,32
2. Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,8	0,10	0,05	-0,12	-0,31
3. Коефіцієнт фінансової заборгованості	<0,5	0,85	0,90	0,94	1,12	1,30
4. Коефіцієнт фінансового левериджу	>1	0,09	0,11	0,05	-0,11	-0,24
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,5	1,0	1,00	1,00	1,03	1,03

Джерело: Складено та розраховано на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Результати розрахунків у таблиці 2.3 свідчать про те, що показник коефіцієнту забезпеченості власними оборотними коштами компанії у 2013-2014 рр. був в межах норми, тобто, «Консалтинг груп» була фінансово стійкою та проводила активну діяльність навіть за відсутності доступу до позикових

коштів та зовнішніх джерел фінансування. Проте, у 2016 та 2017 роках ситуація значно погіршилася і це означає, що весь власний капітал і довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів і в компанії «Консалтинг груп» немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт фінансової автономії підприємства характеризує рівень фінансування діяльності за рахунок власних коштів. Аналізуючи даний показник, можна зробити висновок, що значно знизилась фінансова стійкість підприємства та підвищився рівень залежності від позикових джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової заборгованості оцінює рівень заборгованості підприємства, тобто демонструє частку позикового капіталу в загальному його обсязі. У нашому випадку даний показник «Консалтинг груп» значно перевищує допустиму норму і це означає, що фінансова стійкість компанії знижується та підвищується рівень ризику невиконання своїх боргових зобов'язань.

Фінансовий леверидж ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» характеризує використання запозичених засобів, які впливають на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Коефіцієнт фінансового левериджу є індикатором фінансової стійкості та впливає на збільшення або зменшення величини прибутку і власного капіталу підприємства. Аналізуючи даний показник, можна побачити, що він значно зменшується і, відповідно, забезпечує компанію за необхідності повернути позикові кошти.

Показник коефіцієнту маневреності власного капіталу «Бізнес-школи Консалтинг груп» вищий норми майже вдвічі, що свідчить про підвищення спроможності погашення поточних зобов'язань.

III. Оцінка рівня ділової активності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Здійснимо оцінку ділової активності підприємства за допомогою ряду аналітичних показників і оформимо розрахунки у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Показник	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	Темпи приросту, %		
					2015р.	2016р.	2017р.
1. Період обороту, днів							
1.1.Всіх оборотних активів	23,60	68,69	197,90	242,22	191,06	188,10	22,40
1.2. Виробничих запасів	0,89	0,40	0,08	2,33	-54,97	-79,09	2672,15
1.3. Дебіторської заборгованості	50,44	50,46	184,51	198,13	0,04	265,63	7,38
1.4. Кредиторської заборгованості	20,70	64,39	214,81	284,75	210,97	233,60	32,56
2. Коефіцієнт оборотності, разів							
2.1. Всіх оборотних активів	15,25	5,24	1,82	1,49	-65,64	-65,29	-18,30
2.2. Запасів	403,0	895,0	4280,67	154,42	122,08	378,29	-96,39
2.3. Дебіторської заборгованості	142,79	7,13	1,95	1,82	-95,0	-72,65	-6,88
2.4. Кредиторської заборгованості	0,58	0,30	1,85	0,11	-48,27	516,31	-93,82
3. Тривалість операційного циклу, днів	51,33	50,86	184,59	200,46	-0,91	262,90	8,60
4. Тривалість фінансового циклу, днів	30,62	-13,53	-30,22	-84,29	-144,16	123,39	178,96

Джерело: Складено та розраховано на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Аналізуючи результати розрахунків таблиці 2.4, можна прийти до висновку, що показник оборотності оборотних активів підприємства по на кінець 2017 року, порівняно із 2013, збільшився на 219 днів, що свідчить про те, що компанії необхідно більше ресурсів для фінансування своїх оборотних активів, що веде до збільшення фінансових витрат, так як необхідно залучати додаткові кошти. В цілому, швидкість обертання оборотних активів з кожним роком погіршується, оскільки за рік кошти, вкладені в оборотні активи підприємства здійснюють близько 2 оборотів (коефіцієнт оборотності на кінець 2017 р. складає 1,49). Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості різко зменшився, що є негативним наслідком, а коефіцієнт кредиторської заборгованості свідчить про

те, що підприємство кредитується своїми контрагентами на більш тривалий строк, тобто довше може використовувати кредитні ресурси.

Операційний цикл підприємства показує період з моменту вкладання коштів у запаси до отримання виручки від продажу готової продукції. Даний показник збільшився майже у 4 рази у 2017 р., порівняно з 2013, що є негативним значенням. Оцінюючи тривалість фінансового циклу, спостерігаємо від'ємне значення показника, і це означає, що компанія отримує виручку від реалізації до настання моменту погашення кредиторської заборгованості. В результаті цього виникає «часовий лаг» для отримання додаткових доходів.

Останнім кроком доцільно проаналізувати рентабельність підприємства, що дозволить визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання (табл. 2.5).

IV. Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Розрахуємо основні показники рентабельності підприємства і оформимо розрахунки у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Показник, %	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютна зміна		
					2015р.	2016р.	2017р.
Рентабельність активів	7,58	4,97	-18,98	1,34	-2,61	-23,95	20,32
Рентабельність необоротних активів	X	X	-6575,68	278,20	X	X	6853,87
Рентабельність оборотних активів	7,58	4,97	-19,04	1,34	-2,61	-24,01	20,38
Рентабельність власного капіталу	0,85	0,90	2,21	-0,08	0,04	1,32	-2,29
Рентабельність позикового капіталу	0,64	5,26	-17,48	1,14	-3,38	-22,74	18,62
Рентабельність обороту (продажів)	0,49	0,01	-0,10	0,01	-0,49	-0,11	0,11

Джерело: Складено та розраховано на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Рентабельність активів «Бізнес-школи Консалтинг груп» є нестабільною: у 2016 році можна спостерігати від'ємне значення показника, проте у 2017 році ситуація покращується. Збільшення показника рентабельності діяльності фірми свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства. У 2017 році на підприємстві з 1 гривні, вкладеної у діяльність було отримано 1,34 копійок, що утричі менше за показник у 2013 році.

Рентабельність оборотних та необоротних активів показує неефективне використання активів компанії для генерації прибутку, особливо у 2016 році. Проте, показник рентабельності необоротних активів у наступному році збільшився майже у 24 рази.

Розрахунок коефіцієнта власного капіталу «Консалтинг груп» для різних періодів допомагає зрозуміти зміни в прибутковості. Очевидно, що більш високі коефіцієнти кращі, тому що вони демонструють відносне збільшення чистого прибутку, що генерується на ту ж суму капіталу, але у нашому випадку, спостерігається нестабільна зміна показника. У 2015 та 2016 роках коефіцієнт власного капіталу має позитивне значення, що означає підвищення здатності компанії генерувати прибуток, але у наступному році ситуація значно змінилася – коефіцієнт набуває від'ємного значення майже вдвічі.

Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу характеризує рівень прибутковості позикового капіталу, використовуваного в конкретних видах діяльності або господарських операціях. Аналізуючи даний показник можна спостерігати певну нестабільність: у 2016 році коефіцієнт зменшився на 22,74 %, що є негативним значенням, але у 2017 положення компанії значно покращилося.

Показник рентабельності (обороту) продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. У 2015 та 2017 роках спостерігається однакове значення коефіцієнта (0,01), але у 2016 році ситуація погіршується – спад на 0,11%. Причиною зниження цього коефіцієнта може бути ріст витрат на виробництво і реалізацію продукції або падіння загального обсягу продажів.

2.2. Аналіз параметрів зовнішнього середовища ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» було створено в 2012 р., проте вже на теперішній час це відома консалтингова фірма, яка плідно співпрацює з найкращими підприємствами країни, які відомі на сьогоднішній день (АТБ, Молокія, Нова Пошта, Prostor, Наша Ряба, Верес, АВК та ін.).

На даному етапі «Консалтинг груп» в м. Київ має власний офіс, що дозволяє проводити власні бізнес тренінги та надання консультаційних послуг щодо бізнес-стратегії підприємства клієнта.

На сьогоднішній день в компанії в режимі аутсорсингу працює 9 професіональних консультантів на території України, Грузії, Росії та Казахстану (1 бізнес консультант у сфері управління фінансами, 2 бізнес-тренери по управлінню бізнес-процесами, 1 бізнес консультант в сфері керування маркетингу та управлінню людськими ресурсами, 1 консультант-експерт по консультуванню у сфері управління виробництвом та господарською діяльністю, 3 бізнес-консультанти по консультуванню ланцюгами постачання та 2 консультанти стратегічного розвитку), які можуть надати консультації в сфері розвитку підприємства, що цікавить клієнта.

ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» пропонує своїм клієнтам велику кількість тренінгів, перелік якого викладається на офіційному сайті, де постійно оновлюється інформація та постійним клієнтам здійснюється розсилка на електронну пошту. [49]. Переважно, клієнти ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» стають постійними, які вже знають всі аспекти діяльності консультаційної компанії, бізнес-консультанти готують нові пропозиції для розвитку підприємства та його корпоративної культури певними новаціями і відповідно запровадженням їх у діяльність клієнта.

В таблиці 2.6 представлено дані про основні показники обсягу наданих і реалізованих послуг підприємства.

**Основні показники обсягу наданих і реалізованих консультаційних
послуг, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Бізнес-школа
Консалтинг груп»**

Показники	Од. виміру	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2015 р., %
Кількість обслуговуваних клієнтів:	Осіб	1646	3035	3571	в 2,16 р.
у т.ч. за видами консультаційних послуг:					
допомога в розробці стратегії виходу на зовнішні ринки	Осіб	1234	2341	2712	в 2,2 р.
навчання фахівців ЗЕД (імпорт/експорт)	Осіб	67	82	75	111,94
розроблення консалтингових проектів по виходу на зовнішні ринки (імпорт/експорт) для регіонів: ЄС; США; Близький/Середній Схід; КНР.	Осіб	345	612	784	в 2,3 р.
Обсяг наданих консультаційних послуг міжнародним фірмам	тис. грн.	16692,3	19185,8	21871,6	131,03
Обсяг наданих консультаційних послуг вітчизняним підприємствам	тис. грн.	15571,5	17785,8	18845,8	121,03

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

За даними таблиці 2.5, протягом 2015-2017 рр. кількість обслуговуваних клієнтів «Консалтинг груп» зросла у 2 рази, що свідчить про підвищення звернень клієнтів за допомогою до консалтингових фірм та інтенсифікацію зусиль досліджуваної компанії по залученню нових клієнтів. Збільшення кількості обслугованих клієнтів було забезпечене завдяки істотному збільшенню бажаючих набратися досвіду та підвищити навички на території України.

Згідно з Господарським класифікатором продукції та послуг ДК 016:2010 (ДКПП) «Консалтинг груп» надає відповідні послуги, що наведені у табл.2.6. Всі послуги, що надаються досліджуваним підприємством, відносяться до секції М «Послуги щодо професійної, наукової та технічної діяльності» [50].

Послуги, які надає ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Код	Послуга	Ціна, дол. США
70.2	Послуги консультаційні у сфері керування	350
70.22	Послуги консультаційні щодо керування підприємствами та іншого керування	400
70.22.11	Послуги консультаційні щодо стратегічного керування	450
70.22.12	Послуги консультаційні щодо керування фінансами (крім корпоративного оподаткування)	380
70.22.13	Послуги консультаційні щодо керування маркетингом	300
70.22.14	Послуги консультаційні щодо керування людськими ресурсами	380
70.22.15	Послуги консультаційні щодо керування виробництвом	420
70.22.16	Послуги консультаційні щодо керування ланцюгом постачання та іншого керування	350
70.22.17	Послуги щодо керування бізнес-процесами	480
70.22.20	Послуги щодо керування проектами, інші, крім послуг щодо керування будівельними проектами	415
70.22.30	Послуги консультаційні щодо господарської діяльності, інші	375

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

За даними табл. 2.7 перелік послуг «Консалтинг груп» є досить широкий, ціна на послуги конкуруюча на ринку та доступна в межах в 350-480 дол. США.

В результаті наведеного вище матеріалу пропонуємо розглянути у табл. 2.8 аналіз структури наданих послуг іноземним підприємствам, з якими співпрацює компанія «Консалтинг груп», у розрізі країн-замовників.

Таблиця 2.8

**Динаміка обсягів експорту послуг ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»
за географічною структурою, тис. грн.**

Країни	Роки				Відхилення 2017/2014 р. +/-
	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	
Росія	42,7	45,8	54,7	50,3	7,6
Чорногорія	148,9	156,2	184,1	201,6	52,7
Естонія	32,5	37,2	45,5	51,1	18,6
Білорусь	59,8	63,4	78,6	89,5	29,7
Казахстан	99,2	107,9	124,7	128,8	29,6
Грузія	257,8	302,8	350,4	359,2	101,4
Інші країни	99,1	75,8	360,4	169,0	69,9
Разом	740,0	789,1	1198,4	1049,5	309,5

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Аналізуючи дані з табл. 2.8, можна спостерігати тенденцію збільшення обсягу надання послуг іноземним підприємствам, а найбільшими споживачами послуг компанії «Консалтинг груп» є підприємства Грузії.

В таблиці 2.9 наведений факторний аналіз споживання консалтингових послуг міжнародними іноземними компаніями.

Таблиця 2.9

Послуги, які надає ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» іноземним країнам

Групи країн	Росія	Чорногорія	Естонія	Білорусь	Казахстан	Грузія
Послуги консультаційні щодо стратегічного керування	X		X	X	X	X
Послуги консультаційні щодо керування фінансами		X	X			X
Послуги консультаційні щодо керування маркетингом		X	X		X	
Послуги консультаційні щодо керування людськими ресурсами	X		X			X
Послуги консультаційні щодо керування виробництвом		X				X
Послуги консультаційні щодо керування ланцюгом постачання	X					X
Послуги щодо керування бізнес-процесами			X			
Послуги щодо керування проектами				X		X
Послуги консультаційні щодо господарської діяльності	X					X

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа

Консалтинг груп»

Так як і з попередніх даних видно, що найбільшим споживачем консалтингових послуг серед країн є Грузія, а найбільший попит на консультаційні послуги щодо стратегічного керування підприємством.

Такі високі стандарти роботи ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» обумовлені високим рівнем конкуренції у галузі консалтингових послуг в м. Київ. Зазначимо, основними конкурентами ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» є: Baker Tilly, BFM Group Ukraine, Pro-Consulting, SECL Group Ukraine.

Що ж стосується конкурентоспроможності підприємства, то в таблиці 2.10 показані основні місцеві конкуренти підприємства.

Таблиця 2.10

Основні місцеві конкуренти ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

№ з/п	Найменування підприємства	Основні напрямки консалтингової діяльності
1.	Baker Tilly	Надає широкий спектр послуг, направлених на вирішення найбільш актуальних та складних задач, які виникають перед бізнесом підприємств, зокрема: оцінка та фінансове моделювання; трансфертне ціноутворення; управління інвестиційно-будівельними проектами та ін.
2.	BFM Group Ukraine	Професійна розробка інвестиційної документації (бізнес-плани, техніко-економічні обґрунтування, комплексні фінансові моделі розвитку бізнесу). Стандарти бізнес планування BFM Group вважаються універсальними і задовольняють всім міжнародним стандартам і вимогам.
3.	Pro-Consulting	Провідна консалтингова компанія України в сфері аналітики, маркетингових досліджень ринків, стратегічного консалтингу і бізнес-планування.
4.	SECL Group Ukraine	На даний момент більше половини портфоліо складають інтернет-магазини і маркетплейси, друга половина – це сервіси та портали. Серед клієнтів є стартапи, комерційні і державні компанії та великі міжнародні структури. Відмінна риса, яку виділяють самі клієнти, полягає в тому, що розробники, не просто консультують здійснення своїх клієнтів через мережу Інтернет, вирішують завдання клієнтів.

Джерело: Розроблено автором за даними [53].

Отже з таблиці ми бачимо, що конкурентів у ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» достатньо і тільки завдяки якості наданих послуг, зваженої цінової політики можна достойно конкурувати на даному ринку консалтингових послуг в м. Київ.

На скільки ефективно здійснюється управління і запроваджується у життя, можна визначити, провівши аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначивши частку охопленого ринку, тощо.

Отже, в м. Київ в галузі консалтингових послуг відмічається досить високий рівень конкуренції, особливо за останні 2015-2017рр. Так, якщо розглядати ринок галузі консалтингових послуг міста Київ, то тут можна побачити таку структуру ринку (рис. 2.1).

Розвиток консалтингових підприємств в м. Київ, за умови загострення конкуренції між ними, спричинив поступове зменшення націнок та наявність цілого переліку додаткових послуг, які пропонуються консалтинговими підприємствами.

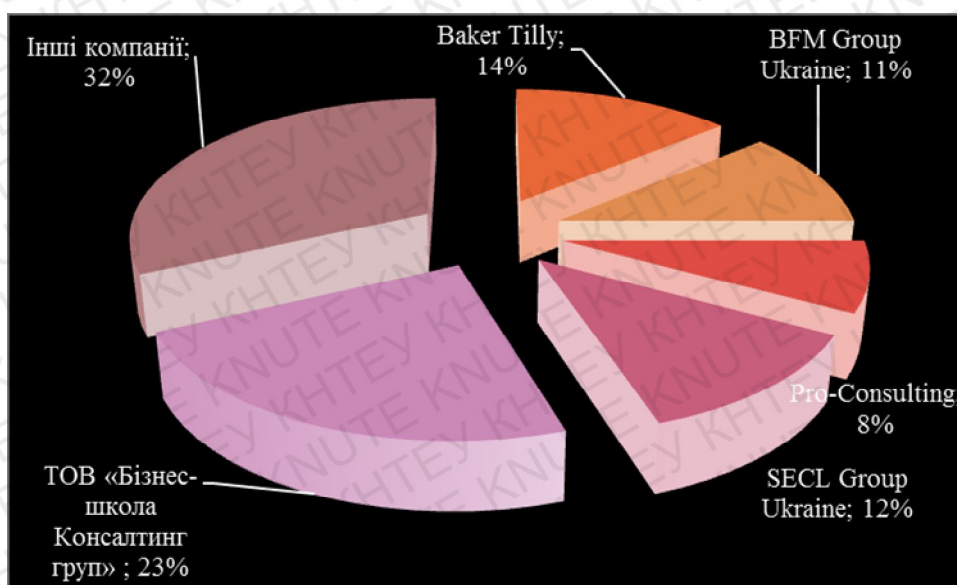


Рис. 2.1. Частка ринку компаній консалтингових послуг в м. Київ в 2017 р.

Джерело: Розроблено автором за даними [53].

Конкуренція на ринку консалтингових послуг у м. Київ протягом останніх років дедалі більше стає ціновою, оскільки асортимент послуг у всіх підприємствах є практично однаковим. На сьогодні найкращу ціну можуть

забезпечувати ті компанії, які мають найвигідніші умови консультаційно-інформаційних послуг та вже себе зарекомендували на ринку. У свою чергу, вже провідні консалтингові компанії пропонують значні знижки та бонуси постійним та потенційним клієнтам. Таким чином, основною умовою посилення власної конкурентоспроможності на ринку консалтингових послуг є наявність широкої мережі та бази клієнтів, що забезпечує значні обсяги надання консалтингових послуг. В цьому напрямку і розвивається ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

За рахунок набуття ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» статусу надійного партнера, в практиці господарювання не зафіксовано випадків проблем з боку покупців (клієнтів) підприємства.

Результати діагностики ринку (конкурентів, які діють у межах однієї галузі; потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок; споживачів; постачальників-організацій та індивідуальних підприємців, які забезпечують виробників необхідними ресурсами) подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Діагностика мезооточення ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство
Конкуренти			
Галузеві конкуренти, які реалізують аналогічні послуги на тому ж ринку	Зниження цін на послуги, розширення їх спектра, поліпшення їх якості	Зниження конкурентоспроможності послуг, скорочення обсягів надання послуг	Розширення номенклатури послуг, гнучка цінова політика, підвищення якості обслуговування
Потенційні конкуренти	Розширення діяльності	Послаблення конкурентних позицій на ринку	Пошук нових ринкових можливостей
Споживачі			
Географічне розміщення	Збільшення обсягів реалізації за рахунок охоплення міжнародних компаній	Збільшення витрат, ризику, пов'язані з можливістю втрат	Створення філій, відкриття нових представництв та офісів по всій Україні та за її межами
Демографічні характеристики (сфера діяльності)	Збільшення кількості клієнтів	Орієнтація на певні сегменти ринку	Рекламні заходи, пропаганда, організація спеціалізованих програм

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Проведений аналіз мезооточення ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» свідчить, що необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку (розширення номенклатури послуг, гнучка цінова політика тощо).

Споживачами продукції товариства є юридичні особи, що знаходяться на території України та представництва міжнародних підприємств. Однак спостерігаються тенденції до розширення діяльності за межами міста та до закріплення позицій в інших державах, що може призвести до зростання прибутку.

Для встановлення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства будується матриця SWOT (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

	Можливості	Загрози
	1) розширення послуг компанії з метою задоволення більшої кількості клієнтів; 2) збільшення прибутковості фірми; 3) залучення нових клієнтів; 4) збільшення питомої ваги послуг фірми.	1) постійне входження на ринок нових конкурентів; 2) несприятливі зміни в обмінних курсах валют; 3) спад в економіці; 4) можливість втрати потенційних та постійних клієнтів; 5) зміни у смаках і перевагах споживачів тощо.
Сильні сторони	1) індивідуальний підхід до кожного клієнта та уподобання його смаків; 2) розширення клієнтської бази; 3) збільшення видів послуг та нові розробки бізнес стратегій.	1) за рахунок збільшення конкурентів в галузі постійно орієнтація на смаки споживачів та вдосконалення консультаційно-інформаційних послуг; 2) виведення на ринок нових консультаційно-інформаційних послуг за дослідженнями проведеними фірмою, які бажають отримати постійні та потенційні клієнти; 3) висока кваліфікація персоналу дозволить чітко визначитись з напрямком руху підприємства у нестабільній конкурентній боротьбі.
1) індивідуальний контакт з клієнтом; 2) орієнтація на споживачів, його запити і побажання; 3) стійка клієнтура; 4) досвід роботи; 5) вміння професійно вести конкурентну боротьбу; 6) наявність необхідних фінансових ресурсів.		

Слабкі сторони	1) через розширення ринків збуту та впровадження нових послуг можна залучити нових клієнтів; 2) сформувати сприятливий імідж підприємства за рахунок надання якісних послуг. 3. удосконалення системи збуту та організація служби, яка буде інформувати послуги на ринку.	1) за рахунок вдосконалення послуг збільшити кількість клієнтів, пропонуючи відповідні послуги за його побажанням та смаком; 2) розширити рекламу в соціальних мережах.
1) відставання в швидкості оновленні послуг (наприклад, впроваджувати сучасні послуги відповідно до провідних компаній світу); 2) недостатньо сформований імідж; 3) недостатність реклами в ЗМІ, на форумах, виставках тощо.		

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Основними завданнями SWOT-аналізу для «Консалтинг груп» є:

- 1) виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- 2) визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їх впливу;
- 3) виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- 4) визначення слабких сторін фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- 5) виявлення конкурентних переваг та формування її стратегічних пріоритетів.

SWOT-аналіз показує, що сильних сторін у ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» більше, ніж слабких. Це свідчить про міцну та злагоджену організаційну структуру підприємства. Пріоритетним стратегічним напрямом

для ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» є сервіс обслуговування, оскільки він дуже важливий для споживача, і фірма має великі можливості для його вдосконалення. За умов застосування стратегії вкладання інвестицій в розвиток сервісу обслуговування в майбутньому, що може призвести до конкурентних переваг на ринку збуту.

На підставі виявлених проблем можна сформулювати корпоративну стратегію: підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок вдосконалення асортименту пропонованих послуг; активне розширення клієнтської бази за рахунок активної маркетингової політики і реклами консалтингового підприємства. Що стосується загроз, котрі мають місце для досліджуваного підприємства, то їх існує значно більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища.

Відповідно до матриці SWOT-аналізу можливі чотири основних стратегії для ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей – найбажаніша і найперспективніша стратегія для ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»;
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірм для знешкодження маркетингових загроз;
- 3) стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та потенційних маркетингових загроз.

Отже, в такому випадку, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку консалтингових послуг за рахунок чітких стратегій та правильного способу формування цілей.

Кожне підприємство має досить диференційоване зовнішнє оточення, що характеризується значною динамічністю. Аналіз зовнішнього оточення не може дати бажаних результатів, якщо не розглядати його в системі усіх факторів, що визначають вибір ефективної стратегії підприємства, а саме:

- 1) правильно обрані довгострокові цілі;
- 2) реальну оцінку власних можливостей підприємства.

Незважаючи на те, що зовнішні фактори знаходяться поза зоною постійного контролю з боку керівництва підприємства, їхній вплив на стратегічне та оперативне планування істотне, і для цих цілей варто їм дати кількісну характеристику.

Одним із методів аналізу зовнішнього оточення бізнесу є PEST-аналіз, що дозволяє аналізувати основні групи факторів: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

PEST-аналіз ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Політичні чинники	Вплив економіки
1) майбутні зміни в законодавстві; 2) державне регулювання конкуренції; 3) посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції; 4) вибори на всіх рівнях влади; 5) торгова політика.	1) рівень інфляції; 2) загальні проблеми оподаткування; 3) платоспроможний попит підприємств; 4) обмінні курси валют; 5) потреби кінцевого користувача; 6) економічна ситуація (ВВП).
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
1) моделі поведінки покупців; 2) подання ЗМІ; 3) недовіра до реклами з боку потенційних споживачів; 4) нестача кваліфікованих працівників; 5) тенденція способу життя.	1) розвиток конкурентних технологій; 2) зміна та адаптація нових технологій; 3) інформація та комунікації, вплив Інтернету; 4) потенціал інновацій; 5) доступ до технологій; 6) нові послуги та тренінги.

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

В розгляді таблиці PEST-аналізу ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» можна зробити наступні висновки щодо мінімізації впливу зовнішнього середовища на компанію:

- 1) формування раціональної кадрової структури;
- 2) введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність коштів;
- 3) пошук нових напрямів діяльності фірми;
- 4) отримання міжнародного сертифікату на послуги фірми;

- 5) страхування від політичних ризиків;
- 6) додаткові вкладення в інновації та оновлення потужностей;
- 7) поліпшення умов праці та побуту працівників фірми;
- 8) оновлення маркетингової політики фірми.

Таким чином для аналізу зовнішнього середовища досліджуваного підприємства взято за основу PEST-аналіз, в якому проаналізовано вплив чинників та запропоновано напрями мінімізації.

Так як ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» пропонує свої послуги на зовнішньому ринку та має свою клієнтську базу міжнародних підприємств, ми здійснимо аналіз показників ефективності експорту послуг ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» та представимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Показники ефективності експорту послуг ТОВ «Бізнес-школа
Консалтинг груп» за 2014-2017, тис. грн.**

Найменування	Роки				Відхилення 2017 р. до 2014 р., +/-
	2014	2015	2016	2017	
Виручка від експорту послуг	740,0	789,1	1198,4	1049,5	309,5
Витрати на розробку експортних послуг	240,5	245,7	305,4	367,8	127,3
Організаційні експортні витрати у т.ч.	89,1	101,3	109,9	124,5	35,4
витрати на проведення тренінгів в інших країнах	21,6	25,8	27,4	30,5	8,9
витрати на оренду приміщень	18,4	21,7	23,7	30,6	12,2
витрати на відрядження бізнес-консультанта	25,9	25,0	28,9	31,7	5,8
інші витрати пов'язані з експортом послуг	23,2	28,3	29,9	31,7	8,5
Ефективність експорту	2,24	2,27	2,89	2,13	-0,11
Ефект експорту	410,4	442,1	783,1	557,2	146,8

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Для того, щоб експорт послуг був ефективний, необхідно, щоб експортний дохід перевищував експортні витрати. Чим більше цей показник, тим ефективніше розширення експорту розглянутих послуг. Як видно із таблиці 2.14, ефект від експорту «Консалтинг груп» має позитивну динаміку. Що означає про ефективну експортну діяльність підприємства та має тенденцію до збільшення.

2.3. Дослідження управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Розглянемо застосування основ менеджменту у своїй діяльності, на прикладі компанії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп». Розберемо більш докладно реалізацію функцій управління.

Планування у компанії являє собою набір дій і рішень, зроблених керівником компанії, які ведуть до розробки стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Про те, що дана функція має місце в компанії, можна судити за наступними прийнятими рішеннями.

Основною метою діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» є отримання прибутку в результаті задоволення потреб клієнта.

«Консалтинг груп» планує розширити свою діяльність та залучати іноземні компанії для продажу своїх послуг. В таблиці 2.15 наведено з якими міжнародними фірмами підприємство планує укласти договори про надання консалтингових послуг.

Таблиця 2.15

План укладення договорів з міжнародними підприємствами

Назва компанії	Назва послуги	Дата укладання договору
P&G, США	Консультаційні послуги щодо керування людськими ресурсами	12.11.2018
Nestle, Швейцарія	Послуги консультаційні щодо керування маркетингом	19.12.2018
Mondelez International, США	Послуги щодо керування бізнес-процесами	25.01.2019
L'Oreal Group, Франція	Послуги консультаційні щодо керування маркетингом	01.02.2019
Samsung Electronics, Південна Корея	Послуги консультаційні щодо керування фінансами	15.02.2019
Acino, Швейцарія	Послуги консультаційні щодо керування ланцюгом постачання	11.03.2019
Kentucky Fried Chicken, США	Послуги консультаційні щодо керування виробництвом	17.03.2019
Reserved, Польща	Послуги керування бізнес-процесом	02.04.2019

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа

Консалтинг груп»

Як видно з таблиці підприємство ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» планує заключити договори про надання консалтингових послуг з провідними компаніями світу та вийти на нові ринки консультування.

«Консалтинг груп» застосовує програму оцінки консультантів, що сприяє високому рівню якості роботи штатних консультантів із метою підтримки високого рівня впевненості в тому, що консалтингові послуги, запропоновані постійним та потенційним клієнтам ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», відповідають усім конкретним вимогам.

Недоліком планування ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» є ще недуже розвинуте довгострокове планування (менше ніж на рік), яке є невід'ємною частиною стратегічного управління для ефективності консалтингової діяльності.

Організація, як процес, вкладає в себе багато завдань. А для того, щоб цей процес був успішним, необхідно щоб була правильно побудована управлінська структура підприємства. Управлінська структура ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» представлена на рис. 2.2.

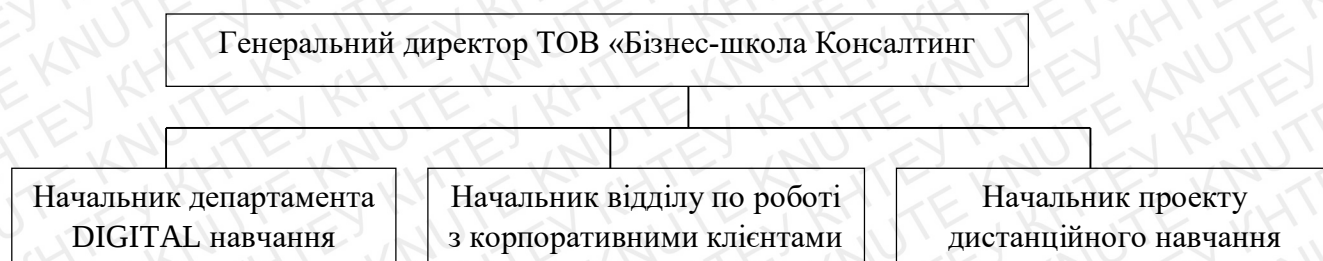


Рис. 2.3. Організаційна управлінська структура ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

За даною схемою можна спостерігати, що управлінська структура на підприємстві побудована за лінійно-функціональним типом. Всі начальники відділів підпорядковуються генеральному директору ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» Кравченко Аліні Анатоліївні.

Вимоги до начальників відділів визначенні посадовими та робочими інструкціями. Підбір персоналу здійснюється за особливими вимогами та аналізу їх професійних якостей.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» загалом відповідає цілям та завданням, що говорить про ефективність роботи управління консалтинговим підприємством в плані організації, проте має ряд недоліків:

- 1) негнучка структура управління;
- 2) чітко визначенні завдання для всіх структурних підрозділів;
- 3) командний тип комунікацій, що йде зверху вниз.

Розглядаючи функції управління розглянемо одну із важливих – мотивацію.

Система мотивації праці ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» складається з багатьох факторів та різних заохочень для консультантів. Економічно працівників мотивують через бонусну систему та премії від кількості наданих консалтингових послуг. Тобто консультанти та бізнес-тренери отримують 70% заробітної плати у вигляді ставки, яка формується за кількістю відпрацьованих годин, інші 30% - нараховуються бонусами.

Що стосується нематеріальної мотивації, то працівники компанії отримують можливість безкоштовного навчання та підвищення кваліфікації за кордоном за рахунок підприємства, а також просування професійною драбиною.

Мотивація клієнтів проводиться за рахунок надання інформації про тренінги спеціалізації підприємства та можливість надання додаткових послуг за нижчими цінами. Знижки на послуги ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» постійним клієнтам та розроблення спеціальної бонусної системи для потенційних клієнтів компанії.

Контроль на підприємстві здійснюється за двома формами: фінансовий (як основа загально управлінського контролю) та адміністративний.

Фінансовий контроль ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» реалізується на підставі досягнутих результатів згідно з фінансовим планом підприємства, що

здійснюється на основі зібрання найважливіших економічних показників діяльності.

Адміністративний контроль у «Консалтинг груп» здійснюється на основі фактичних і планових дій діяльності підприємства.

Начальники структурних підрозділів ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» щонеділі надають звіти про діяльність свого підрозділу.

Здійснено порівняльний аналіз рівня ефективності реалізованих консалтингових послуг вітчизняним та міжнародним (представникам іноземних компаній в Україні) підприємствам. Показники обсягу реалізації послуг підприємства представлені в табл. 2.16 .

Таблиця 2.16

**Динаміка обсягів реалізації послуг ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»,
тис. грн.**

Показники	Роки				Відхилення 2017/2015 р.	
	2014	2015	2016	2017	+/-	%
Загальний обсяг реалізації послуг, тис. грн.	1206,6	1665,8	2325,1	2047,2	840,6	у 1,6 рази
Обсяг реалізації послуг вітчизняним підприємствам, тис. грн.	466,6	876,1	1126,7	997,7	531,1	у 2,1 рази
Обсяг реалізації послуг міжнародним підприємствам, тис. грн.	740,0	789,1	1198,4	1049,5	309,5	у 1,4 рази

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Обсяг реалізації консалтингових послуг в цілому збільшився в 1,6 рази, в тому числі обсяг реалізації послуг вітчизняним підприємствам збільшився в 2,1 рази, міжнародним підприємствам – в 1,4 рази.

Складання реєстру типових інструментів, які використовує ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» подано в табл. 2.17

Інструменти, які використовує ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

№ з/п	Інструмент	Зміст (опис)	Обмеження	Переваги	Недоліки
1.	Збір інформації	Формується масив певної інформації про бізнес клієнта, його середовище	Недостатність даних, обмежений доступ до економічної інформації	Початкова стадія вже має відповідний масив інформації для забезпечення діагностування та аналізу	Не має
2.	Експрес-діагностика	Визначення і класифікація симптомів проблеми	Складності застосування при великому масиві проблемних питань, необхідність сегментації	Швидке дослідження симптомів і проблем	Часто дійсна проблема може бути прихована серед багатьох симптомів
3.	Аналіз	Дослідження кількісних та якісних показників діагностованої проблеми	Недоцільність та низька ефективність використання при помилковому діагностуванні	Точність даних для неупередженого резулювання для підвищення ефективності підприємства	Залежність від точності діагностики
4.	Пошук альтернативних рішень	Формування альтернатив на основі порівняння вигод і витрат від їх застосування на певному етапі вирішення діагностовано та проаналізованої проблеми	Не можливість без відповідного аналізу швидко визначити оптимальне рішення, клопітка та відповідальна робота	Дослідження всіх можливих шляхів лікування	Ризик прийняття хибного рішення
5.	Надання допомоги в реалізації рекомендацій	Використовується багатоінтеграційна технологія, після чого в них вносяться поправки і вони стають більш конкретними	Після розробки рекомендацій, або одночасно		Потребує повторної перевірки практикою

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Як видно з аналізу інструментів, які застосовує ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» є досить чіткими та визначеними. Але як бачимо, що вони мають певні переваги та недоліки.

Характерною особливістю надання консалтингових послуг ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», що здійснюються на підставі договорів, є те, що вони не ліцензуються, а це дає можливість вибору консультанта. Особливістю вказаного виду договорів є предметний та суб'єктний склад.

Предметом договору є надання спеціалізованих інформаційно-консультативних послуг суб'єктам підприємницької діяльності. Однією із сторін у цьому договорі завжди виступає консалтингова фірма. Отже, договір консалтингу є двостороннім, сплатним. Серед істотних умов договору консалтингу слід назвати [10]:

- 1) механізм оцінки надання тих інформаційно-консультативних послуг;
- 2) строк проведення цієї роботи;
- 3) вид консультації;
- 4) зміст рекомендації;
- 5) вид оціночної роботи;
- 6) права та обов'язки сторін;
- 7) порядок розгляду спорів тощо.

Отже, договір консалтингу належить до цивільно-правових договорів про надання послуг. У додатку Б наведено приклад укладеної консалтингової угоди між ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» та замовником інформаційно-консультативних послуг міжнародним представництвом в Україні.

Таким чином, визначимо основні недоліки консалтингової діяльності на ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» є:

- 1) недостатній попит на консалтингові послуги;
- 2) відсутність культури роботи з незалежними консультантами;
- 3) страх замовників послуг щодо порушення конфіденційності;
- 4) неплатоспроможність клієнтів;
- 5) недовіра щодо ефективності розроблених дій розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

В результаті проведених досліджень по ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» можна зробити наступні висновки:

1) проаналізувавши фінансово-господарську діяльність підприємства можна побачити, що фінансова стійкість підприємства є досить нестабільною. Підприємство неефективно використовує вільні грошові кошти, а також при аналізі коефіцієнтів ліквідності було виявлено дефіцит ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань. Показники рентабельності свідчать про неефективність господарської діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

2) аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» показав, що ринок інформаційно-консультативних послуг в Києві насичений та має велику конкуренцію. Дослідивши слабкі та сильні сторони підприємства та його загрози і можливості, було проведено SWOT-аналіз. На основі цього аналізу було запропоновано стратегії щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок вдосконалення асортименту послуг, розширення клієнтської бази, за рахунок активної маркетингової політики і реклами консалтингової фірми. Стосовно загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність «Консалтинг груп», то їх існує значно більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища.

3) в результаті дослідження управління консалтингової діяльності показало, що підприємство надає консалтингові послуги щодо управління маркетингом, фінансами, виробництвом, господарською діяльністю, людськими ресурсами, бізнес-процесами та стратегіями. Проаналізувавши всі функції управління можна сказати, що кожна з них досить ефективно застосовується на підприємстві. Обсяг наданих консалтингових послуг міжнародним підприємствам становить 51% від загального обсягу, що на 3% більше ніж користуються послугами вітчизняні підприємства.

Досліджуючи показники ефективності експорту послуг компанії можна

побачити, що ефект від експорту має позитивну динаміку.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП»

3.1. Обґрунтування напрямків удосконалення управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Управління консалтинговою діяльністю слід визнати, як досить складну управлінську систему, яка спрямована на пошук механізмів удосконалення управління консалтинговою діяльністю та її саморозвитку. Консалтинг наразі є найбільш ефективною та динамічною формою бізнесу, в якому зайнята велика кількість фахівців. З кожним днем консалтингова діяльність проникає в різні сфери діяльності підприємства. При якому здійснює неопосередковане підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок своїх розроблених проектів чи наданні професійних консультацій щодо ведення бізнесу.

Консалтингові послуги «Бізнес-школа Консалтинг груп» спрямовані на комерційні підприємства, але потрібно заохочувати та пропонувати свої послуги державним та некомерційним підприємствам на основі довготривалих договорів за спеціальною системою знижок або ж відповідних акційних пропозицій.

В сучасний період досить важко здобути перемогу в конкурентній боротьбі за допомогою матеріальних ресурсів підприємства. Тому потрібно розробити ефективну рекламу своїх послуг ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», де буде акцентуватися увага, на основі стратегічної компетенції, яка формує інтелектуальну складову здійснення підприємницької діяльності. І детально розшифрувати, що при залученні такого інтелектуального ресурсу, як консалтинг, який стане об'єктивною необхідністю для забезпечення

довгострокового стратегічного розвитку сучасного провідного підприємства.

Для того, щоб спричинити стрімкий зріст попиту консалтингових послуг на ринку «Консалтинг груп» потрібно наступне:

- 1) спостерігати та досліджувати загальну тенденцію зростання бізнесу, яка сприятиме попиту на консалтингові послуги серед великих та новостворених підприємств, які мають орієнтир швидкого і прогресивного розвитку на ринку;
- 2) використовувати ідеї та талант бізнес-консультантів в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі;
- 3) слідкувати за сучасними інформаційними технологіями та впроваджувати їх на ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», що дозволить підвищити продуктивність праці на підприємстві.

Також вагомий вплив на розвиток консалтингових послуг ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» здійснюють певні чинники, що наведені на рис. 3.1.

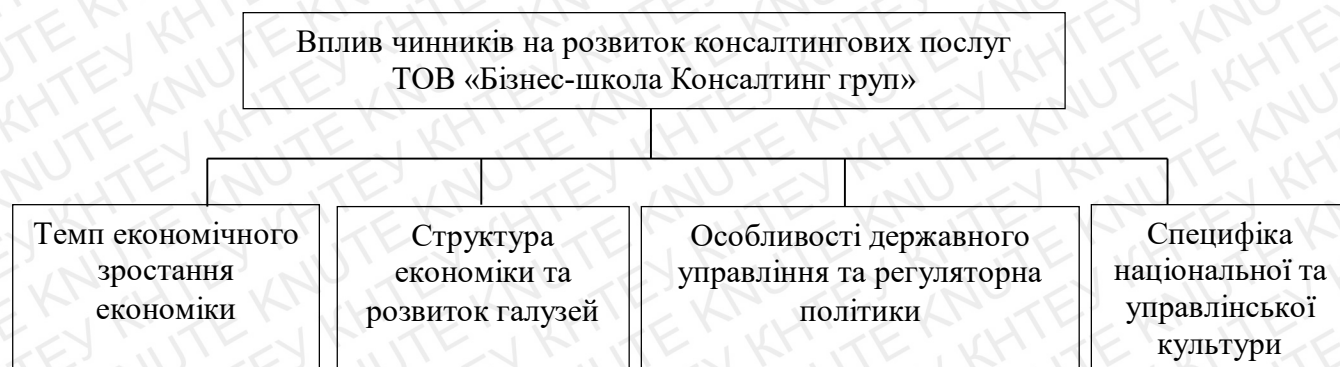


Рис. 3.1. Чинники впливу на консалтингову діяльність ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Аналізуючи консалтингову діяльність компанії «Консалтинг груп» за функціональними ознаками можна дійти до висновку, що вітчизняні підприємства звертаються до консалтингового підприємства переважно вже в критичному стані своєї діяльності. Міжнародні підприємства частіше користуються консалтинговими послугами, так як вони більш при звичаїлися застосовувати інструменти консалтингу у веденні бізнесу.

ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» потрібно постійно підвищувати кваліфікаційний рівень своїх бізнес-консультантів відповідно до сучасних бізнес-тенденцій. Для того, щоб підвищити продуктивність праці підприємства потрібно співпрацювати з провідними міжнародними консалтинговими компаніями та брати досвід проведення управлінських консультацій.

Поступовий перехід ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» на нові принципи ведення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти у сфері розроблення і впровадження інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Посилення ролі людського фактора у забезпеченні конкурентних переваг підприємств, ставлення до персоналу як до визначального чинника інтелектуального потенціалу компанії, що формує її ключові компетенції, має сприяти посиленню попиту на комплексні рішення у сфері формування сильної корпоративної культури, управління знаннями компанії, створення і підтримки принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Основні переваги та недоліки бізнес-консультантів ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки бізнес-консультантів ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Переваги	Недоліки
1. Визначення глибоких причин проблем управління діяльністю підприємства.	1. Не володіють інформацією про діяльність міжнародних підприємств, які звертаються.
2. Адаптація сучасних методів управління до специфіки діяльності підприємства.	2. Неуважність до проблемних аспектів клієнта.
3. Довірливі стосунки з клієнтами.	3. Деякі консультанти не мають відповідної практики застосування сучасних методологій.
4. Надання широкого спектру консалтингових послуг.	

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Як бачимо з таблиці 3.1, що переваг більше, ніж недоліків професійної

якості бізнес-консультантів, але так як все таки недоліки є досить вагомими, то підприємству потрібно звернути увагу та запровадити на підприємстві підвищення кваліфікації свої співробітників.

Якщо ж вкладати інвестиції в персонал, то, відповідно, збільшаться прибутки підприємства, адже зросте довіра клієнтів до спеціалістів вищої категорії. Тож в процесі такого шляху удосконалення багато підприємств будуть відмовлятися від іноземних експертів-консультантів, а звертатимуться до професіоналів ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Підприємство має сформуванати власну методологію роботи, яка повинна мати унікальні консалтингові технології, постійно розробляти новітні методи та підходи до вирішення управлінських проблем діяльності підприємства.

Основними проблемами ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» рис. 3.2.

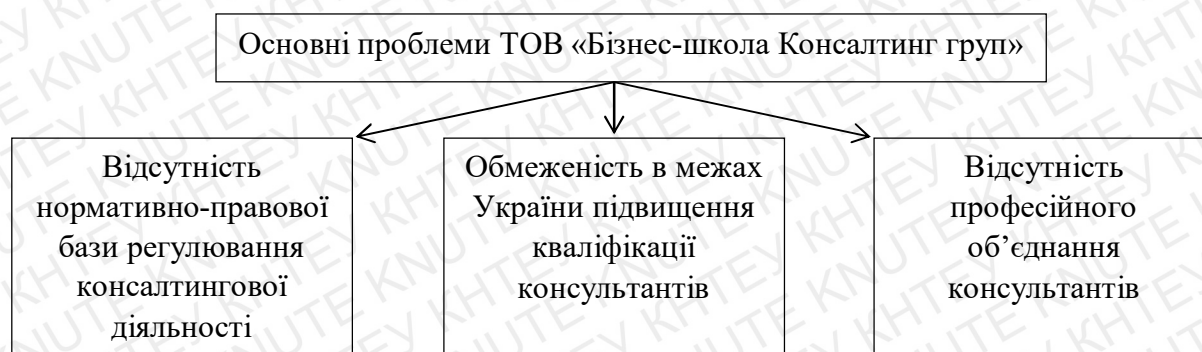


Рис. 3.2. Основні проблемні аспекти діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Якщо сприяти об'єднанню консультантів, можна підвищити якість консалтингових послуг, обмежити ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому. Недостатність інформації про ринок консалтингових послуг, кількість компаній на ринку, види консалтингових послуг, їх вартість, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній і не тільки, створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку (за відсутності нормативно-правового регулювання консалтингової діяльності).

ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» потрібно знаходитися в постійному пошуку нових ідей та шляхів їх реалізації для посилення своїх конкурентних позицій та розвитку бізнес процесу. Бізнес-консультанти досліджуваної компанії повинні бути провідниками новацій, каталізаторами інноваційних процесів, які забезпечать фінансове зростання підприємства.

Основні підходи щодо розвитку діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» представлено на рис. 3.3.

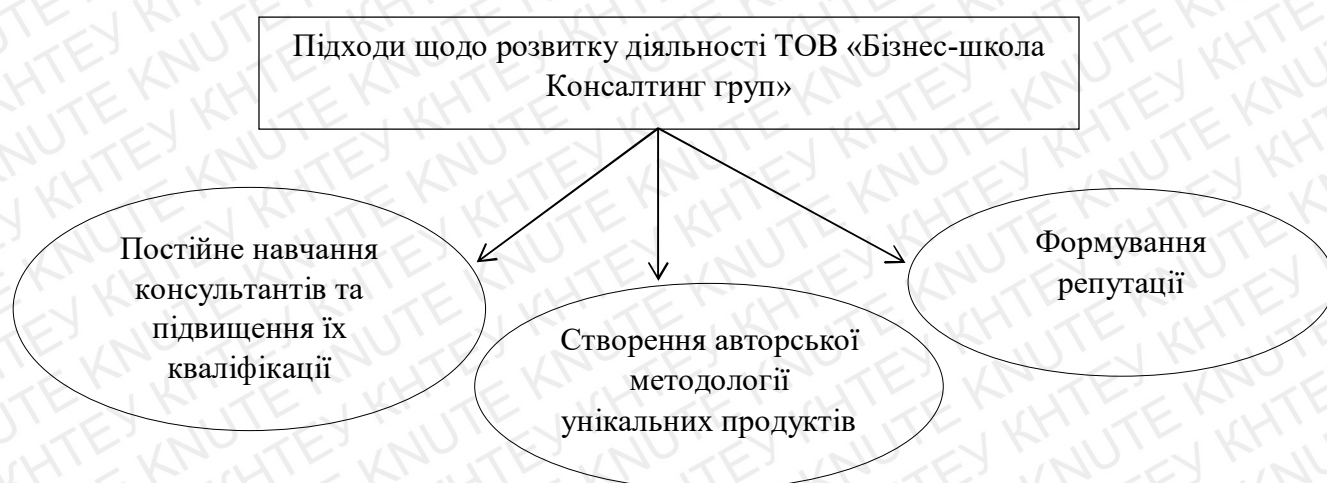


Рис. 3.3. Підходи щодо розвитку діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Консультанти ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» мають протистояти процесу розпаду компетенції персоналу підприємств в умовах прискореного старіння отриманих знань і постійно оновлювати їх. Формування репутації ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» є основною запорукою, яка для будь-якого клієнта є першорядною при виборі консалтингової компанії.

Підвищення ефективності управління консалтинговою діяльністю компанії свідчить про те, що результативність процесу консультування залежить в основному від готовності директора компанії Кравченко Аліни до швидких змін та підтримки інновацій, які буде забезпечувати спільна команда бізнес-консультантів та менеджерів клієнтського підприємства.

Більшість клієнтів ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» при залученні консультантів не чекають готових рішень і відповідей на питання. Вони цінують можливість, під час спілкування з консультантами, перевірити власні думки, почути незалежну (на відміну від власної команди менеджерів) оцінку. Консультант віддзеркалює ситуацію, дозволяючи «побачити світ навколо», дає можливість розширити сприйняття оточуючого світу, він допомагає усвідомити наявність проблемних зон і необхідність їх вивчення. Іноді консультант має виступати в ролі своєрідного ретранслятора ідей керівництва і персоналу компанії, у яких відсутній процес комунікацій, та стати рушійною інноваційною силою і каталізатором трансформаційних процесів.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, для забезпечення підвищення ефективності управління консалтинговою діяльністю «Консалтинг груп», слід запровадити такі основні організаційно-економічні заходи (рис. 3.4).

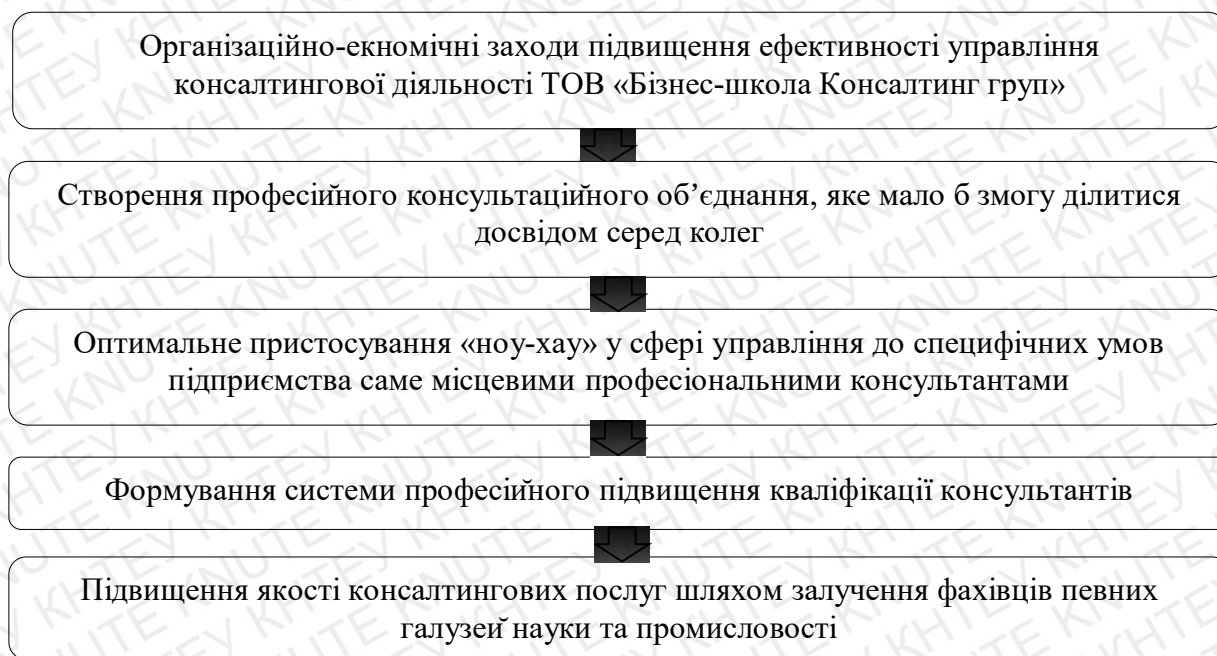


Рис. 3.4. Організаційно-економічні заходи підвищення ефективності управління консалтингової діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Таким чином, «Консалтинг груп» повинна сприяти отриманню достовірної інформаційно-консультативних послуг, щодо відносно кількісних параметрів та

тенденцій розвитку підприємства клієнта.

3.2. Розробка проекту відкриття нової філії у Грузії як способу підвищення ефективності управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Розглядаючи детально аналіз діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», можна стверджувати, що підприємству було б актуально відкрити свою філію на міжнародному ринку консалтингових послуг. Оскільки Грузія є найбільшим іноземним споживачем досліджуваної компанії, тому доцільно буде відкрити представництво підприємства саме в цій країні. Досвід відкриття філій за кордоном показує, що це сприяє підвищенню продуктивності, керованості підприємства, знижує витрати та підвищує вартість компанії.

Для початку пропонуємо розібратися з самим поняттям «філія» і далі описувати сам процес відкриття та розрахунок витрат, окупності та вигідності проекту в цілому. Філією є відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням і здійснює всі або частину її функцій [7].

Відповідно за всіма вимогами ст. 68 ГКУ, ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг», що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, має право відкрити свою філію за межами України, утримання якої буде здійснювати за власні чи запозичені кошти підприємства [6].

Згідно ст. 1 Указу Президента України «Про інвестування майнових цінностей резидентами за межами України» №839 при відкритті закордонної філії «Консалтинг груп» має наділити представництво майном та коштами [3]. Філія, яка відкривається за кордоном з майном, переданим ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг», для виконання покладених на нього завдань є майновим інвестуванням, на яке потрібно індивідуальна ліцензія з Міністерства економіки України відповідно до наказу №240 [4].

Відповідно до положення №229, митне оформлення майнових цінностей

для закордонної філії здійснюється тільки з індивідуальною ліцензією Міністерства економіки України. Пред'явлення індивідуальної ліцензії необхідне при митному оформленні на кордоні, які вказані в переліку документів, при перетині кордону резидентами майнових цінностей для філії в Грузії [2]. Без такої індивідуальної ліцензії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг» не має право закріпити своє майно в закордонній філії в Грузії. Тож спочатку компанії потрібно підготувати перелік необхідних документів для подачі на отримання індивідуальної ліцензії.

При видачі індивідуальної ліцензії на здійснення резидентами майнових інвестицій за межами України необхідні такі документи для її отримання:

1. Лист-звернення з обґрунтуванням необхідності здійснення майнових інвестицій за межами України.
2. Заявка на отримання індивідуальної ліцензії на здійснення резидентами майнових інвестицій за межами України.
3. Довідка банківської установи, в якій відкрито рахунок резидента.
4. Документ, що підтверджує вартість майнових цінностей в іноземній конвертованій валюті на основі цін міжнародних ринків.
5. Згода відповідних органів державної виконавчої влади чи іншого уповноваженого органу, якщо за межі України інвестується майно, що перебуває у державній власності.
6. Копії установчих документів (для юридичних осіб), засвідчені нотаріально або органом, який видав оригінал документа
7. Розрахунок термінів, необхідних для реалізації майнових інвестицій за межами України.
8. Документ, що підтверджує внесення плати за видачу індивідуальної ліцензії.

Також необхідно буде заплатити адміністративний збір у сумі 384,16 грн. за видачу індивідуальної ліцензії. Строк надання послуги триває протягом 15 робочих днів. За цей час буде розглянуто подані документи та прийнято рішення про видачу індивідуальної ліцензії або відмову.

На вкладення фінансових коштів у філію ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг» та перерахування грошових потоків, тобто інвестицій, ліцензії не потрібно. Ст. Указу №839 не передбачається ліцензія на інвестування валютних цінностей за межами України [3]. Таким чином, для вкладення грошових коштів у закордонну філію ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг» не потрібна ліцензія, а можливо тільки відкриття рахунку у банку. У нашому випадку ми будемо розглядати можливий варіант відкриття рахунку в провідному банку Грузії JSC Terabank, на який будуть перераховуватися кошти підприємства для його утримання.

Вносити грошові кошти до статутного капіталу ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» можна як у готівковій, так і в безготівковій (шляхом перерахування на поточний рахунок JSC Terabank) формі.

Для отримання готівки до каси філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії, як внесок до статутного капіталу, будемо оформляти прибутковим касовим ордером. Причому, як підставу, у відповідному рядку касового ордера слід зазначити «здійснення внеску до статутного капіталу».

Внески до статутного капіталу належать до позареалізаційних надходжень, які безпосередньо не пов'язані з реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) та іншого майна. Розмір статутного капіталу філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії становитиме 2 тис. грн. (так, як в основній компанії аналогічний розмір статутного капіталу) [1].

Між Україною та Грузією, у якій буде знаходитися представництво ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», укладено договір про уникнення подвійного оподаткування. Згідно з цим, податки філія буде сплачувати Україні. Часто визначення цього поняття у ПК і в міжнародному договорі збігаються у ст. 5 Конвенції між Урядом України та Урядом Грузії про уникнення подвійного оподаткування доходів і майна і попередження податкових ухилень, підписаної 12.01.1993 р [5].

Основними консалтинговими послугами діяльності новоствореної філії в Грузії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» наведені табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Послуги, які буде надавати філія ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії

Код	Послуга	Ціна, дол. США
1	2	3
70.2	Послуги консультаційні у сфері керування	450
70.22	Послуги консультаційні щодо керування підприємствами та іншого керування	520
70.22.11	Послуги консультаційні щодо стратегічного керування	580
70.22.13	Послуги консультаційні щодо керування маркетингом	400
70.22.14	Послуги консультаційні щодо керування людськими ресурсами	490
70.22.15	Послуги консультаційні щодо керування виробництвом	600
70.22.16	Послуги консультаційні щодо керування ланцюгом постачання та іншого керування	560
70.22.20	Послуги щодо керування проектами, інші, крім послуг щодо керування будівельними проектами	485

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

З наведеної таблиці ми можемо спостерігати, що нове представництво «Консалтинг груп» у Грузії буде мати обмежений асортимент, на відміну від основної компанії в Україні. Це пов'язано з тим, що ми будемо акцентувати увагу підприємств Грузії на ті послуги, які вже користуються популярністю в цій країні. Проте ми не залишимо без уваги той спектр послуг, який досить поширений в Україні та в інших країнах. Нашою основною перевагою над конкурентами в Грузії буде надання консультаційних послуг у сфері стратегічного керування.

Звернувши увагу на ціни асортименту представлених послуг, можна спостерігати певне зростання, в межах 400-600 дол. США, порівняно з цінами на аналогічні послуги в Україні, але на ринку консалтингових послуг Грузії вони є не дуже високими і досить конкуруючими.

На рис. 3.5 зображено схему організаційної управлінської структури нового представництва ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії. В цілому, управлінська ланка буде аналогічною як і в основній компанії в Україні.

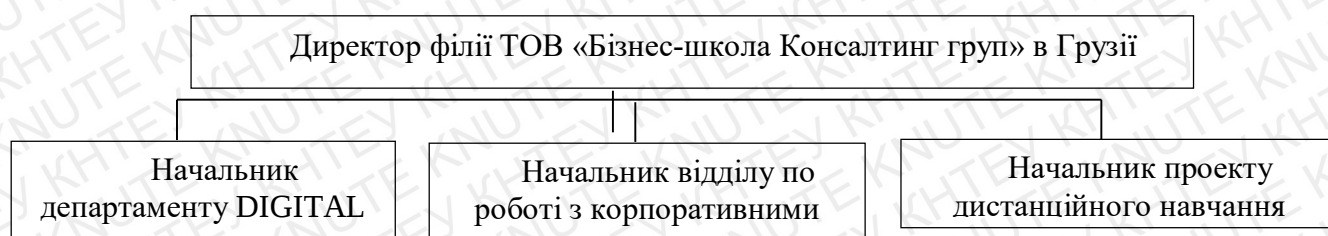


Рис. 3.5. Організаційна управлінська структура філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Персонал філії «Консалтинг груп» у Грузії буде налічувати невелику кількість співробітників. становитиме 8 осіб:

1. Директор філії;
2. Начальник департаменту DIGITAL навчання;
3. Начальник відділу по роботі з корпоративними клієнтами;
4. Начальник проекту дистанційного навчання;
5. Бізнес-консультанти (3 осіб)
6. Адміністратор.

Дана структура управління є лінійно-функціональна або лінійно-штабна. За даної структури керівники компанії «Консалтинг груп» є головною ланкою управління в організації та самостійно приймають рішення, а їм надають допомогу функціональні органи. Проте керівництво підпорядковане основній компанії в Україні та повністю звітує перед ним. Саме в цій структурі управління за допомогою жорсткої системи контролю забезпечується чітка робота кожної підсистеми й організації в цілому.

Персонал для нової філії «Консалтинг груп» у Грузії буде підібрано в Україні відповідно до професійних якостей спеціалістів. Устаткування і характер роботи обумовлює наступні кваліфікаційні вимоги до працівників, які представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Кваліфікаційні вимоги до працівників філії ТОВ «Бізнес-школа
Консалтинг» в Грузії**

Посада	Освіта	Особисті якості	Досвід роботи
Начальник департаменту DIGITAL навчання	Вища або спеціальна	здатність аналізувати; швидке засвоєння великих інформаційних масивів; логіка, творчість, оригінальність мислення; здатність синтезувати, продукувати нові ідеї	Обов'язковий, не менше 5 років
Начальник відділу по роботі з корпоративними клієнтами	Вища або спеціальна	чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей; врівноваженість незалежність поглядів; можливість протистояти пресингу	Обов'язковий, не менше 5 років
Начальник проекту дистанційного навчання	Вища або спеціальна	здатність аналізувати; швидке засвоєння великих інформаційних масивів; логіка	Обов'язковий, не менше 5 років
Бізнес-консультанти	Вища або спеціальна	вміння адаптуватися до роботи у інших соціально-психологічних умовах; здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес	Обов'язковий, не менше 2-3 років
Бізнес-тренери	Вища або спеціальна	вміння встановлювати контакти; оцінювати та передбачувати людські реакції; здатність входити у довіру; вміння переконувати.	Обов'язковий, не менше 2-3 років

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Керівник проекту зі створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії постійно має мотивувати свою команду, ставити задачі та надавати можливості виконання роботи, забезпечувати, при необхідності, своєчасним зворотнім зв'язком та підтримкою, заохочувати та винагороджувати за добре виконання робіт.

Висока ефективність команди проекту зі створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії може бути досягнута за допомогою відкритої та ефективної комунікації, підвищення довіри між членами команди, конструктивного управління конфліктами, а також за рахунок сприяння рішення проблем та прийняттю рішень на підставі співробітництва.

Для отримання ресурсів, необхідних для розвитку та ефективної роботи

філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії, працівники мають заручитися підтримкою керівництва адже працювати за кордоном досить важко та потрібен певний час для сприйняття працівниками звичаїв та традицій.

Керівник проекту зі створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії спостерігає за діяльністю команди проекту, врегульовує конфлікти, вирішує проблеми та дає оцінку ефективності роботі членів команди. Ці заходи передбачають наявність відповідних комунікаційних та міжособистісних навичок у керівника проекту.

Інструменти та методи:

В рамках будь-якого проекту конфлікти є неминучими. Джерелами конфліктів можуть стати дефіцит ресурсів, розстановка пріоритетів при складанні розкладу або особисті стилі праці. Наявність прийнятих в команді принципів, норм та усталених практик в управлінні проектами, наприклад, планування комунікацій та розподілення ролей, сприяє зниженню кількості конфліктів.

При правильному управлінні наявність різних поглядів з яких-небудь питань є позитивним фактором, що сприяє творчому підходу до виконання роботи та прийняттю правильних рішень. Якщо наявність різних думок не заохочується, стає негативним фактором, то члени команди повинні самі вирішити свої конфлікти.

Керівник проекту зі створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії повинен надавати таку підтримку, щоб всі залучені сторони конфлікту були задоволені. Конфлікт варто врегулювати на ранній стадії та, як правило, конфіденційно, в напряду та при співпраці обох сторін. Якщо конфлікт перейшов в деструктивну стадію, то для його вирішення використовують формальні процедури, включаючи міри дисциплінарного впливу.

Таким чином, щоб був корпоративний дух в команди нового представництва «Консалтинг груп» в Грузії потрібно постійно працювати над цим та створювати сприятливий клімат в команді підприємства.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності діяльності філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії

ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» має на меті розширити свою діяльність за межами України та вийти на нові консалтингові ринки. Тому було прийнято рішення відкрити нову філію досліджуваної компанії у Грузії (м. Тбілісі) для надання консалтингових послуг.

Загальна вартість проекту відкриття нового представництва у сумі складає 600 000 грн. Джерела фінансування будуть власні кошти засновника.

У таблицях 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 детально розписані загальні сумарні витрати на проект щодо створення нового представництва ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на збір та підготовку документації

№	Найменування	Вартість, грн.
1.	Підготовка документів на подачу ліцензії	350,20
2.	Отримання індивідуальної ліцензії на здійснення резидентами майнових інвестицій за межами України	384,16
3.	Підготовка проекту та його детальний аналіз	14 000
Всього		14 734,36

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

За допомогою залученого професійного юриста ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» підготує документи для оформлення ліцензії на відкриття нового представництва у Грузії, вартість послуг якого складає 350,20 грн. Отримання індивідуальної ліцензії на здійснення резидентами майнових інвестицій за межами України встановлюється державою і складає 384,16 грн. Підготовкою проекту створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії буде займатися залучений досвідчений спеціаліст, професійні послуги якого коштують 14 000 грн.

Таблиця 3.5

Штат персоналу філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії

Посада	Кількість осіб	Розмір заробітної плати, грн. / міс.
Керівний склад		
Керівник філії	1	35 000
Начальник департаменту DIGITAL навчання	1	30 000
Начальник відділу по роботі з корпоративними клієнтами	1	30 000
Начальник проекту дистанційного навчання	1	30 000
Персонал філії		
Бізнес-консультанти	3	80 000
Адміністратор	1	20 000
Разом	8	225 000

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

На початок створення нової філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії заробітна плата становитиме вище середнього рівня, крім того прийнята система бонусів залежно від продажу консалтингових програм та кількості учасників.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на підготовку офісу філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії

№	Найменування	Вартість, грн.
1.	Оренда приміщення за 1 місяць	35 000
2.	Косметичний ремонт приміщення	50 000
3.	Освітлювальні прилади	5 000
4.	Обладнання	64 000
5.	Меблі	37 000
Всього:		191 000

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Як бачимо з таблиці 3.6 підготовка нового офісу філії «Консалтинг груп» для надання якісних та професійних консалтингових послуг у сумі складає

191 000 грн., що є відносно недорогого.

У табл. 3.7 наведено розрахунок матеріального та технічного забезпечення нового представництва у Грузії.

Таблиця 3.7

**Матеріальне та технічне забезпечення філії ТОВ «Бізнес-школа
Консалтинг груп» в Грузії**

Найменування	Ціна, грн.
Комп'ютерне обладнання: принтери, ноутбуки	75 000
Телефонія: телефони, факс	16 000
Меблі: столи, стільці, підставки, шафи	65 000
Разом	156 000

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Таким чином, загальна сума витрат на проект створення нової філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії становить 586 734,30 грн.

Отже, розглянувши витрати на створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії, ми можемо розрахувати прогнозований дохід від впровадження нового напрямку.

Проаналізуємо чи доцільно підприємству «Консалтинг груп» вкладати грошові кошти в проект вартістю 600 тис. грн., при якому планується отримувати грошові потоки в наступні три роки, а саме:

- 1 рік 540 тис. грн.;
- 2 рік 580 тис. грн.;
- 3 рік 587 тис. грн.

На основі запланованого проекту оцінимо його прийнятність:

1. За середньоринкової ставки дохідності 25%;
2. За умови, що середньоринкова ставка дохідності змінюється протягом періоду експлуатації проекту і становитиме щороку: 25 %, 30 %, 23 % відповідно.

Розрахуємо оцінку ефективності інвестиційного проекту «Консалтинг груп» за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{i=1}^m \frac{CF_i}{(1+r)^i} - IS \quad (3.1)$$

де CF_i – грошовий потік в i -му періоді;

m – кількість періодів експлуатації проекту.

Ставка дохідності може залишатися стабільною протягом усього інвестиційного періоду, а може й змінюватися в кожному періоді.

Додатне значення NPV вказує на доцільність інвестування коштів, оскільки проект є прибутковим. За від'ємного значення NPV проект слід відхилити. Якщо $NPV = 0$, то проект є ні прибутковим, ні збитковим, а відтак рішення треба приймати на основі інших критеріїв: поліпшення умов праці, зростання іміджу підприємства, досягнення певного соціального ефекту тощо. Якщо підприємство має кілька проектів, то слід спинитися на тому, який має найвище значення чистої теперішньої вартості.

$$1) NPV = \left(\frac{540}{(1+0,25)} + \frac{580}{(1+0,25)^2} + \frac{587}{(1+0,25)^3} \right) - 600 = \\ = (432 + 371,79 + 301,03) - 600 = 504,82 \text{ тис. грн.}$$

Цей проект можна прийняти, оскільки його чиста теперішня вартість має додатне значення.

$$2) NPV = \left(\frac{540}{(1+0,25)} + \frac{580}{(1+0,30)^2} + \frac{587}{(1+0,23)^3} \right) - 600 = \\ = (432 + 345,20 + 315,59) - 600 = 492,84 \text{ тис. грн.}$$

Це означає, що проект є прибутковим і його доцільно запроваджувати, адже він є прибутком та принесе додатковий дохід для основного підприємства.

Слід підкреслити, що результати таких розрахунків без застосування техніки дисконтування суттєво відрізнятимуться від щойно одержаних і сума грошових потоків становитиме 279 % від суми початкових вкладень, а отже, проект виглядатиме як досить привабливий:

$$(540 + 580 + 587) : 600 \cdot 100 = = 284,5 (\%).$$

Метод чистої теперішньої вартості більшість фахівців розглядає як найприйнятніший критерій оцінки вкладених коштів підприємства для впровадження проекту. До переваг даного методу відносять те, що чиста

теперішня вартість показує ймовірну величину приросту капіталу підприємства у разі реалізації проекту. А оскільки, основною метою управління підприємством є збільшення власного капіталу, то такий критерій цілком відповідає потребам та завданням, що постають перед управлінським персоналом. Суттєвою перевагою методу є його адитивність, тобто можливість додавати значення чистої теперішньої вартості за різними проектами та аналізувати сукупну величину приросту капіталу. Зазначимо, що показник чистої теперішньої вартості використовується в багатьох інших методах оцінки інвестиційної діяльності.

Тепер визначимо внутрішню норму прибутку проекту створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії.

Внутрішня норма прибутку показує той мінімальний рівень дохідності проекту, за якого він не даватиме ні доходів, ні збитків, тобто за економічним змістом ця норма є точкою беззбитковості даного проекту. Внутрішню норму прибутку (d) знаходять як невідому величину з рівняння:

$$\sum_{t=1}^m \frac{CF_t}{(1+d)^t} = IS \quad (3.2)$$

Ця формула є рівнянням з одним невідомим d , яке розв'язується математичними методами або за таблицями приведеної вартості та фіксованих рентних платежів, що уможливорює спрощення розрахунків.

За цим методом обчислюються норми дохідності проекту створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії, в який може вкласти кошти основне підприємство.

Розрахуємо внутрішню норму прибутку від проекту створення нової філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії вартістю в 600 тис. грн. «Консалтинг груп» планує отримувати грошові кошти протягом трьох наступних років у розмірі: 1 рік 540 тис. грн., 2 рік 580 тис. грн. і 3 рік 587 тис. грн. за середньоринкової ставки дохідності 25%.

Обчислення проведемо за допомогою прийому послідовних ітерацій із застосуванням дисконтних множників, знайдених за таблицями приведеної

вартості. Виберемо два довільні значення коефіцієнтів дисконтування так, щоб величина чистої теперішньої вартості змінювала свій знак на протилежний, тобто для одного з коефіцієнтів була додатною, а для іншого – від’ємною або навпаки.

Нехай $d_1 = 20\%$ і $d_2 = 30\%$. Розрахуємо відповідні значення чистої теперішньої вартості:

$$1) NPV(d_1) = \left(\frac{540}{(1,2)} + \frac{580}{(1,2)^2} + \frac{587}{(1,2)^3} \right) - 600 = \\ = (450 + 402,78 + 339,70) - 600 = 592,48 \text{ тис. грн.}$$

$$1) NPV(d_2) = \left(\frac{540}{(1,3)} + \frac{580}{(1,3)^2} + \frac{587}{(1,3)^3} \right) - 600 = \\ = (415,38 + 343,20 + 267,18) - 600 = 425,76 \text{ тис. грн.}$$

Далі застосовуємо формулу:

$$d = d_1 + \frac{NPV(d_1)}{NPV(d_1) - NPV(d_2)} (d_2 - d_1) \quad (3.3)$$

де $NPV(d_1)$ і $NPV(d_2)$ – значення чистої теперішньої вартості за d_1 і d_2 відповідно, тобто:

$$d = 20 + \frac{592,48}{592,48 - 425,76} \times (30 - 20) = 55,5\%$$

Отже, як показують розрахунки, внутрішня норма прибутку проекту створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії становить $d = 55,5\%$, а оскільки цей показник вищий за середньоринкову ставку дохідності (25%), то розглянутий напрям вкладення коштів можна визнати прийнятним.

Розглянувши прогнозовані доходи від запровадження проекту створення філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії визначимо період окупності проекту.

Алгоритм розрахунку періоду окупності залежить від рівномірності надходження грошових потоків. Якщо грошовий потік є стабільним протягом періоду експлуатації проекту, то період окупності визначається діленням суми вкладених коштів на річний обсяг грошового потоку (дріб округлюють у бік збільшення до найближчого цілого).

Наприклад, якщо сума вкладених коштів становить 600 тис. грн., а щорічні

грошові потоки на впровадження нових ідей та проектів буде – 205 тис. грн., то термін окупності проекту становитиме майже 3 роки.

$$T_o = (600 : 205) = 2,92 \text{ р.}$$

Якщо доходи від проекту розподілено за роками нерівномірно, то період окупності обчислюють прямим розрахунком кількості років, протягом яких суму вкладених коштів буде погашено відповідними надходженнями.

Такий спрощений підхід до визначення доцільності інвестування прийнятний за умови незначних темпів інфляції (2-5 %) і відповідно невисоких середніх ставок дохідності. Для одержання точніших результатів, а також для тих ринків, де ставки дохідності досить високі, а отже суттєво впливають на часову вартість грошей, у процесі визначення та аналізу періоду окупності інвестицій рекомендується враховувати часовий аспект. У такому разі для розрахунку беруть не номінальні, а дисконтовані грошові потоки, що збільшує період окупності проекту.

Так, період окупності проекту, розрахований за першим варіантом (без застосування техніки дисконтування), становить 3 роки, оскільки суму вкладених коштів 600 тис. грн. буде повернено підприємству за рахунок грошових потоків, що надійдуть протягом двох років:

$$P_o = (540 + 580) = 1\,120 \text{ тис. грн.}$$

За розрахунками із урахуванням дисконтованих грошових потоків період окупності проекту теж буде складати близько 3 років:

$$(592,48 + 425,76) = 1\,018,24 \text{ тис. грн.}$$

Визначення доцільності вкладених коштів за методом періоду окупності має певні недоліки, зокрема те, що доходи останніх періодів у розрахунках не враховуються, а отже, повну ефективність проекту проаналізувати неможливо.

Таким чином, провівши прогнозовані розрахунки ефективності запровадження нового проекту по створенню філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії, можна прийти до висновку що проект буде для підприємства вигідним та ефективним і принесе додатковий дохід. Термін окупності проекту складає майже три роки при урахуванні дисконтованих

грошових потоків.

Для складання проектного звіту про фінансові результати для філії ТОВ «Бізнес школа Консалтинг груп» в Грузії на 2019, 2020 та 2021 роки розрахуємо наступні дані. Підставою для цього є прогнозований дохід філії «Консалтинг груп» на наступні три роки. Прогнозована собівартість реалізованої продукції зростає пропорційно до обсягу реалізації продукції. Інші доходи та витрати майбутнього підприємства залишаться на рівні основної компанії в Києві. Ставка податку на прибуток залишається незмінною. Чистий прибуток, який утворюється шляхом зменшення фінансового результату до оподаткування, ставка якого залишається незмінною.

Прогнозований звіт про фінансові результати філії ТОВ «Бізнес школа Консалтинг груп» у Грузії на 2019, 2020 та 2021 роки представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозовані фінансові результати діяльності філії в Грузії ТОВ «Бізнес школа Консалтинг груп» на 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	Прогнозовані роки		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	2000	540,0	580,0	587,0
Інші операційні доходи	2120	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-
Разом доходи	2280	540,0	580,0	587,0
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	2050	213,1	245,1	275,8
Інші операційні витрати	2180	291,5	284,2	258,2
Інші витрати	2270	-	-	-
Разом витрати	2285	504,6	529,3	534,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	35,4	50,7	53,0
Податок на прибуток	2300	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	35,4	50,7	86,0

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Таким чином, розглянувши прогнозовані дані таблиці 3.8 для філії ТОВ «Бізнес школа Консалтинг груп» в Грузії можна зробити висновки, що

показники значно зростуть за рахунок збільшення на чистого доходу. На основі цього прогнозування фінансового стану підприємства є основою для подальшого розвитку та розширення підприємства, в нашому випадку відкриття філії на території Грузії.

На основі прогнозованих фінансових результатів для філії ТОВ «Бізнес школа Консалтинг груп» в Грузії спрогнозуємо показники господарської діяльності (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозовані показники господарської діяльності філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії

Показники	Прогноз		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	540,0	580,0	587,0
Чиста рентабельність виручки від реалізації послуг, %	6,56	8,74	9,02

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Прогнозований обсяг реалізації консалтингових послуг філії «Консалтинг груп» в Грузії має тенденцію до збільшення, що прогнозує вдале вкладення інвестицій досліджуванім підприємством. Чиста рентабельність виручки від реалізації послуг також має тенденцію до збільшення: в 2019 році вона буде становити 6,56 а вже 2021 році зросте до 9,02, що означає прогресивну проєктовану господарську діяльність філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» в Грузії.

ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» відкриває філію в Грузії з метою завоювання нових зовнішніх ринків ближніх країн (наприклад Туркменістан, Азербайджан, Вірменія тощо). Таким чином розглянемо прогнозні показники ефективності експорту послуг ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» нової філії в Грузії та представимо дані в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозні показники ефективності експорту послуг філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп в Грузії за 2019-2021, тис. грн.

Найменування	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	
Виручка від експорту	540,0	580	587	47
Витрати на розробку експортних послуг	201,8	220,1	225,4	23,6
Організаційні експортні витрати	98,9	97,4	99,0	0,1
витрати на проведення тренінгів в інших країнах	16,6	16,0	16,4	-0,2
витрати на оренду приміщення для проведення тренінгів	41,0	40,1	41,5	0,5
витрати на відрядження бізнес-консультанта	21,3	20,0	22,4	1,1
інші витрати пов'язані з експортом послуг	20,0	21,3	18,7	-1,3
Ефективність експорту	1,80	1,83	0,88	-0,92
Ефект експорту	239,3	262,5	262,6	23,3

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

Як видно з таблиці 3.1 прогнозована виручка від експорту послуг матиме тенденцію до збільшення на 47 тис. грн. Прогнозовані витрати також збільшилися, а от ефективність експорту зменшилася на 0,92 пункти, що буде негативною тенденцією. Ефект експорту від послуг має збільшитися на 23,6 тис. грн., що означає, що філія буде отримувати прибуток від запропонованого удосконалення.

Висновки до 3 розділу

Отже, на основі проведеного дослідження, забезпечення підвищення ефективності управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», слід запровадити такі основні організаційно-економічні заходи, а саме: створення професійно-консультаційного об'єднання, яке мало б змогу ділитися досвідом серед колег; оптимальне пристосування «ноу-хау» у сфері управління до специфічних умов підприємства саме місцевими професіональними консультантами; формування системи професійного підвищення кваліфікації консультантів; підвищення якості консалтингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки та промисловості.

Для успішної реалізації впровадження проекту відкриття нової філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії потрібно залучити усі ланки підприємства для його втілення в життя. Для ефективного впровадження нового проекту керівництво основної компанії в Україні має підготувати всі необхідні документи для реалізації консалтингової діяльності у Грузії, забезпечити новий персонал всією необхідною документацією, технікою, меблюванням.

Прогнозовані розрахунки ефективності застосування проекту щодо відкриття нового представництва є доцільними для підприємства та принесуть додатковий дохід. Термін окупності проекту буде становити менше трьох років при урахуванні дисконтованих грошових потоків.

Спрогнозувавши фінансовий звіт нової філії «Консалтинг груп» можна зробити висновок, що показники значно зростуть за рахунок збільшення на чистого доходу.

ВИСНОВКИ

Отже, з наведеного вище матеріалу можна зробити висновок, що консалтинг – це діяльність з консультування керівників підприємств та управлінського персоналу різних організацій щодо аналізу й вирішення проблем, функціонування і розвитку підприємства, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і рішень, що спільно виробляються з клієнтом та бізнес-консультантом. Натомість консалтингова діяльність є видом господарської діяльності, тобто діяльністю суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованою на надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Проте сутність консалтингової діяльності полягає не тільки у вирішенні проблем, а й отриманню додаткової вигоди клієнтом за рахунок консалтингового проекту.

Консалтингова діяльність включає в себе 3 компоненти:

- як послуга – консультування керівників компаній з метою роз'яснити ряд питань різного характеру
- як інвестиція - це вкладення в проект, який згодом принесе певну вигоду компанії замовника
- як ресурс - це один з основних джерел інтелектуального капіталу організації.

На сьогодні у світі налічується приблизно 1800 фірм, що спеціалізуються в області управлінського консалтингу. За параметрами чисельності фахівців і обсягу річного обороту послуг 40 фірм з цього числа можна вважати великими, 180 фірм - середніми, а 1500 фірм - малими. У міжнародному бізнесі лідерами консалтингової діяльності є такі всесвітні компанії як «PricewaterhouseCoopers», «Deloitte Touche Tohmatsu», «Ernst & Young» та «KPMG», відомі як «Велика четвірка». Ці підприємства використовують кращі світові практики і пристосовують їх до вимог ринків, що розвиваються, допомагаючи великим

підприємствам з країн, що розвиваються, вирішувати завдання стратегічного розвитку і підвищення ефективності операційної діяльності.

Звернімося до економічного змісту поняття консалтингу як об'єкта господарсько-правових відносин. Консалтинг – це діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження й прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо.

Теоретичні основи управління досліджувалися багатьма вченими, до сих пір немає загальноприйнятого визначення поняття «управління». І все ж виділяють кілька визначень поняття «управління». Отже, управління - це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей. Управління - вироблення і здійснення цілеспрямованих керуючих впливів на об'єкт, в даному випадку, систему, що включає збір, обробку та передачу необхідної інформації, прийняття і реалізацію відповідних рішень. Управління - функції системи, орієнтовані на збереження її основної якості, або на збереження певної програми, яка повинна забезпечити стійкість функціонування, досягнення певної мети . Управління здійснює такі функції: планування, організація, мотивація та контроль.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність підприємства можна прийти до висновку, що фінансова стійкість підприємства є досить нестабільною. Підприємство неефективно використовує вільні грошові кошти, а також при аналізі коефіцієнтів ліквідності було виявлено дефіцит ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань. Показники рентабельності свідчать про неефективність господарської діяльності ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп».

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп»

показав, що ринок інформаційно-консультативних послуг в Києві насичений та має велику конкуренцію. Провівши SWOT-аналіз та дослідивши слабкі та сильні сторони підприємства, його загрози і можливості було запропоновано стратегії по підвищенню ефективності діяльності підприємства за рахунок вдосконалення асортименту пропонованих послуг, активне розширення клієнтської бази, за рахунок активної маркетингової політики і реклами консалтингової фірми. Стосовно загроз, котрі мають місце для ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», то їх існує значно більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища.

В результаті дослідження управління консалтингової діяльності показало, що підприємство надає консалтингові послуги щодо управління маркетингом, фінансами, виробництвом, господарською діяльністю, людськими ресурсами, бізнес-процесами та стратегіями. Обсяг наданих консалтингових послуг міжнародним підприємствам становить 51% від загального обсягу, що на 3% більше ніж користуються послугами вітчизняні підприємства.

При визначенні ефективності послуг консалтингової діяльності, було розглянуто експертні та розрахунково-економічні показники, такі як ефект управлінського консультування, рентабельність консультаційного проекту та економічний ефект в разі експертної оцінки. Проте досить складно визначити ефективність консалтингової діяльності. Є безліч інших факторів (часовий розрив між впровадженням управлінської інновації та отриманням її результатів і ін.), що ускладнюють процес. Але успішним проектом можна назвати той, у якому присутнє тісне співробітництво залучених консультантів з клієнтом.

Забезпечення підвищення ефективності управління консалтинговою діяльністю ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп», слід запровадити такі основні організаційно-економічні заходи, а саме: створення професійного консультаційного об'єднання, яке мало б змогу ділитися досвідом серед колег; оптимальне пристосування «ноу-хау» у сфері управління до специфічних умов підприємства саме місцевими професіональними консультантами; формування системи професійного підвищення кваліфікації консультантів; підвищення

якості консалтингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки та промисловості.

Для успішної реалізації впровадження проекту відкриття нової філії ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг груп» у Грузії потрібно залучити усі ланки підприємства для його втілення в життя. Для ефективного впровадження нового проекту керівництво основної компанії в Україні має підготувати всі необхідні документи для реалізації консалтингової діяльності у Грузії, забезпечити новий персонал всією необхідною документацією, технікою, меблюванням.

Прогнозовані розрахунки ефективності застосування проекту щодо відкриття нового представництва є доцільними для підприємства та принесуть додатковий дохід. Термін окупності проекту буде становити менше двох років при урахуванні дисконтованих грошових потоків.

Після прогнозування фінансового звіту на три роки нової філії «Консалтинг груп» можна зробити висновок, що показники значно зростуть за рахунок збільшення чистого доходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні: постанова правління Національного банку України від 15.12.2004 № 637
2. Про затвердження Положення про порядок видачі індивідуальних ліцензій на здійснення резидентами майнових інвестицій за межами України: постанова Кабінету Міністрів України від 19.02.1996 №229.
3. Про інвестування майнових цінностей резидентами за межами України: Указ Президента України від 02.09.2000 №839/2000.
4. Про порядок прийняття та розгляду Міністерством економічного розвитку і торгівлі України документів для отримання індивідуальних ліцензій: постанова Міністерства економіки України від 07.11.2000 №240.
5. Конвенція між Урядом України і Урядом Республіки Грузія про уникнення подвійного оподаткування доходів і майна та попередження податкових ухилень від 17.03.1999.
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Господарський кодекс України, ст. 68 від 16 січня 2003 р.
7. Філії та представництва: Цивільний кодекс України, ст. 95 від 16 січня 2003 р.
8. Великий енциклопедичний юридичний словник / за ред. акад. НАН України Ю. С. Шемшученка. – К. : Вид-во «Юридична думка», 2007. – 992 с.
9. Економічна енциклопедія / за ред. Л. М. Вороновича, С. В. Мочерного. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
10. Енциклопедичний довідник «Фінансові послуги України»/ за редакцією І. О. Мітюкова. – К., Видавництво ВАТ «Укрбланковидав», 2013 р. – 271 с.
11. Артерчук В.Д., Гузняєва М.Ю. Оцінка результативності управленського консультування - 2012.- 705 с.
12. Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф. Управлінський консалтинг. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2015.-528 с.

13. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. – 2015. - № 2 . – 164 с.
14. Дмитренко І.М. Аудит. – К.: «Кондор», 2013. – 398 с.
15. Кіреєва О. Б. Сутність та значення інтелектуальних ресурсів у розвитку суспільства – Д.: ДФ УАДУ, 2011. – 114 с.
16. Кропивко Т. П. Управлінський консалтинг: навчальний посібник – М.: Агроконсалт, 2014. – 344 с.
17. Миринюк І. В., Уткін Е. А. Консалтинг. — ЕКМОС, 2012. — 254 с.
18. Мисихін В.Р. Управлінське консультування як фактор підвищення ефективності управління сучасними організаціями - М., 2003. - 135 с.
19. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг.- Київ, НТУУ «КПІ», 2016. – 178 с.
20. Поліщук В. С. Інтелектуальна власність.— Кам'янець-Подільський, 2012. – 144 с.
21. Рак Ю. А. Основні тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг. – 2012. – 92 с.
22. Решетняк Т. І., Верба В. А. Організація консалтингової діяльності. — К.: КНЕУ, 2011. — 244 с.
23. Спільник І. В. Консалтингова діяльність. – Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2016. – 156 с.
24. Цицарова Т.Є. Управлінське консультування. - 2013. - 64 с.
25. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма. – СПб.: Питер, 2011. – 272 с.
26. Бирбраер Р. А. Основы инженерного консалтинга. – М.: Дело, 2015. – 207 с.
27. Блок Питер. Безупречный консалтинг. — СПб. : Питер, 2011. — 304 с.
28. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие для студентов. – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2014. – 255 с.
29. Васильев Р.Б. Управление развитием информационных систем. – М.: Телеком, 2009. – 378 с.
30. Карагод В. С. Аудит. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2014. – 672 с.

31. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. - М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2004. – 896 с.
32. Курба М. Управленческое консультирование. – М.:Интерэксперт, 2012. – 319 с.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга. - Новосибирск: Наука, 2010. - 638 с.
34. Левитт Теодор. Глобализация рынков, 2012. – 371 с.
35. Лукьянова А., Похилько С. Оценка влияния ценности интеллектуального капитала на стоимость коммерческих банков, 2010. – 60 с.
36. Макаров В. Л., Козырев А. Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности: Учебное пособие. – М.: Интерреклама, 2013. – 352 с.
37. Маринко Г.И., Управленческий консалтинг.- М., «ИНФРА-М», 2005.-381 с.
38. Перар Ж. Управление финансами с упражнениями. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 187 с.
39. Подшиваленко Г., Лахметкина Н., Макарова М. Инвестиции: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 200 с.
40. Рэпп С., Коллинз Т. Новый максимаркетинг. – Урал ЛТД, 2011. - 536 с.
41. Соловьев В.А. Международный консалтинг: Курс лекций. – М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2013. -187 с.
42. Токмакова Н. О., Андриянова М. В. Менеджмент-консалтинг: учебно-методический комплекс. - М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2012. - 271с.
43. Тультаев Т. Маркетинг услуг. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2015. – 97 с.
44. Чаплина А.Н., Кошелева И.В. В поисках эффективного управления. - Красноярск, 2011. -168 с.
- 45/ Чаплина А.Н., Кошелева И.В. Менеджмент в торговле. - Красноярск: КГТЭИ, 2013. - 254 с.
46. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант». – СПб.: Питер, 2013. – 286 с.

47. Шестакова Е. В., Прытков Р. М. Кадровый консалтинг и аудит.- Оренбург, Оренбургский государственный университет, 2013. – 230 с.
48. Бизнес-консалтинг. – 2011. – Режим доступа : www.small-business.web-3.ru/basics/consulting.
49. Бізнес-школа Консалтинг груп. – Режим доступу: www.bcg-academy.com
50. Бухгалтер 911. – Режим доступу: www.buhgalter911.com
51. Консалтингові компанії м. Києва. - Режим доступу: www/100realty.ua/uk/consulting-company
52. Князева Н. В. Консалтинг: определения и особенности. – Режим доступу: www.pnalog.ru/material/konsalting-opredeleniya-osobennosti
53. Консалтингові компанії України: рейтинг. – Режим доступу: www.edumarket.ru/company/rating/consulting
54. Критерії, система показників та особливості функціонування ринку консалтингових послуг. - Режим доступу: www.business-center.com.ua.
55. Кубр М. Стратегія консультуючих організацій. – Режим доступу: www.management.com.ua/consulting/cons023.html.
56. Проблеми діяльності консалтингових фірм. - Режим доступу: www.ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/8061/1/97.pdf.
57. Фінансовий директор (№3, 2014). – Режим доступу: www.management.com.ua/consulting/cons060.html
58. Business Week (№7, 2017). – Режим доступу: www.businessweek.com
59. Ситдикова Л. Б. Проблемы классификации консультационных услуг – Режим доступа: www.nauka-pravo.org
60. European Federation of Management Consultancies Associations European Federation of Management Consultancies Associations. – Режим доступа: www.feaco.org
61. Luenendonk liste 2012. TOP 25 Managementberatung-Unternehmen in Deutschland 2013.- – Режим доступа: www.luenendonkshop.de/out/pictures_2013_managementberatung-fl.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП"				2014	01	01
Територія		за ЄДРПОУ		39028018		
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ		803630000		
Вид економічної діяльності		за КОПФГ		240		
Середня кількість працівників, осіб		за КВЕД		70.22		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком						
Адреса, телефон		02009 02009 м. Київ, вул. Дніпровська Набережна, буд. 14, приміщення 246				044 331 26 07

1. Баланс на 31.12.2013 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	2	3	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби	1010	-	-	-
первісна вартість	1011	-	-	-
знос	1012	(-)	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-	-
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	-	-	0.1
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	0.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	1.6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	5.9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-	63.7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	3.2
Усього за розділом II	1195	-	-	77.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	-	-	77.1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2.0	2.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	4.0
Неоплачений капітал	1425	(2.0)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	6.0
II. Довгострокові зобов'язання, пільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	31.2
розрахунками з бюджетом	1620	-	5.2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1.4
розрахунками зі страхування	1625	-	1.8
розрахунками з оплати праці	1630	-	3.5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	19.8
Усього за розділом III	1695	-	65.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	77.1

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2013

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	985.5	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	0.4	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	985.9	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35.2)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(943.1)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(978.3)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7.8	-
Податок на прибуток	2300	(1.6)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6.0	-

Керівник

Головний бухгалтер



Кравченко Аліна Анатоліївна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство
**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП"**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2015	01	01
		39028018
		803630000
		240
		70.22

Територія

Організаційно-правова
форма господарювання

Товариство з обмеженою
відповідальністю

Вид економічної діяльності

Консультування з питань комерційної
діяльності й керування

Середня кількість
працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

02009 02009 м. Київ, вул. Дніпровська Набережна, буд. 14,
приміщення 246

044 331 26 07

1. Баланс на

31.12.2014

р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Зapasи	1100	0.1	0.1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.5	0.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1.6	1.8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5.9	6.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	63.7	68.6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3.2	3.5
Усього за розділом II	1195	77.1	81.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	77.1	81.1

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство
**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП"**

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

2016 01 01

Територія Дарницький район

за ЄДРПОУ

39028018

Організаційно-правова
форма господарювання

Товариство з обмеженою
відповідальністю

за КОАТУУ

803630000

Вид економічної діяльності

Консультації з питань комерційної
діяльності й керування

за КОПФГ

240

Середня кількість
працівників, осіб

4

за КВЕД

70.22

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **02009 02009 м. Київ, вул. Дніпровська Набережна, буд. 14,
приміщення 246**

044 331 26 07

І. Баланс на 31.12.2015 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0.1	1.1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.5	178.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1.8	38.8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6.6	240.5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	68.6	55.9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	3.5	39.5
Усього за розділом II	1195	81.1	554.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	81.1	554.6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2.0	2.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6.0	25.3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8.0	27.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	4.5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	36.3	42.7
розрахунками з бюджетом	1620	6.7	68.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	1.8	3.6
розрахунками зі страхування	1625	2.3	0.4
розрахунками з оплати праці	1630	4.5	9.6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23.3	401.3
Усього за розділом III	1695	73.1	522.8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	81.1	554.6

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2015

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	1 665.8	1 206.6
Інші операційні доходи	2120	19.8	-
Інші доходи	2240	0.7	0.6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 686.3	1 207.2
Собівартість реалізованої продукції	2050	(89.5)	(40.3)
Інші операційні витрати	2180	(1 576.8)	(1 159.1)
Інші витрати	2270	(0.7)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 667.0)	(1 199.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	19.3	7.8
Податок на прибуток	2300	(3.5)	(1.8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	15.8	6.0

Керівник

Головний бухгалтер



Кравченко Аліна Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток І
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП"		за ЄДРПОУ	2017	01	01
Територія	Дарницький район	за КОАТУУ	39028018		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	803630000		
Вид економічної діяльності	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб	5		70.22		
Одиниця виміру	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	02009 02009 м. Київ, вул. Дніпровська Набережна, буд. 14, приміщення 246		044 331 26 07		

І. Баланс на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	7.4
первісна вартість	1011	-	12.3
знос	1012	(-)	(4.9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	7.4
II. Оборотні активи			
Засоби	1100	1.1	1.1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	178.8	261.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	38.8	90.5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	240.5	1 573.3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	55.9	22.1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	39.5	53.3
Усього за розділом II	1195	554.6	2 001.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	554.6	2 009.1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,0	2,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25,3	-249,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	27,3	-247,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4,5	4,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	42,7	1 561,3
розрахунками з бюджетом	1620	68,8	148,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	0,4	24,3
розрахунками з оплати праці	1630	9,6	10,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	401,3	508,0
Усього за розділом III	1695	522,8	2 251,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	554,6	2 009,1

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2016

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	2 325,1	1 206,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	0,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 325,1	1 207,2
Собівартість реалізованої продукції	2050	(2 568,4)	(40,3)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(1 159,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 568,4)	(1 199,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-243,3	7,8
Податок на прибуток	2300	(-)	(1,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-243,3	6,0

Керівник

Головний бухгалтер

Кравченко Аліна Анатоліївна
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2018	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЗНЕС-ШКОЛА КОНСАЛТИНГ ГРУП"	за ЄДРПОУ	39028018		
Територія Дарницький район	за КОАТУУ	803630000		
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	за КВЕД	70.22		
Середня кількість працівників, осіб	5			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	02009 02009 м. Київ, вул. Дніпровська Набережна, буд. 14, приміщення 246	0443312607		

1. Баланс на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	7.4	5.9
первісна вартість	1011	12.3	12.3
знос	1012	(4.9)	(6.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7.4	5.9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1.1	1.3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	261.4	1.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	90.5	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 573.3	326.3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	22.1	392.8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	53.3	30.9
Усього за розділом II	1195	2 001.7	753.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 009.1	759.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2.0	2.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-249.3	-234.1
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	-247.3	-232.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4.5	4.5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 561.3	954.5
розрахунками з бюджетом	1620	148.2	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	24.3	-
розрахунками з оплати праці	1630	10.1	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	508.0	32.2
Усього за розділом III	1695	2 251.9	986.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 009.1	759.1

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2017

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	2 047.2	2 325.1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 047.2	2 325.1
Собівартість реалізованої	2050	(185.3)	(2 568.4)
Інші операційні витрати	2180	(1 843.4)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 028.7)	(2 568.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18.5	-243.3
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	18.5	-243.3

Керівник

Кравченко Аліна Анатоліївна
(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер



(підписи, прізвище)

ДОГОВІР № 247
на надання інформаційно-консультаційних послуг

«03» липня 2018 р.

м. Київ

ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг Груп», іменоване надалі "Виконавець", в особі Директора Кравченко А.А., що діє на підставі Статуту з однієї сторони, і ТОВ «Маревен Фуд Україна», іменоване надалі "Замовник", в особі Генерального директора Май Ван Мінг, який діє на підставі Статуту, з іншої сторони, при спільному згадуванні названі «сторони», уклали цей Договір про нижченаведене:

1. Предмет Договору

1.1. Виконавець приймає на себе зобов'язання по наданню Замовникові інформаційно-консультаційних послуг, шляхом організації й проведення бізнес-тренінгу (надалі – «Захід») на тему: **"Бізнес-гра "** (надалі – «послуги»), який відбудеться **14.07.2018р.**, а Замовник зобов'язаний прийняти та оплатити надані виконавцем послуги на умовах даного Договору.

1.2. На підтвердження факту надання Виконавцем Замовникові інформаційно-консультаційних послуг Виконавцем датою здійснення господарської операції складається Акт виконаних робіт, що має відповідати вимогам ст.9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Надані послуги вважаються виконаними Виконавцем з моменту підписання Акту виконаних робіт уповноваженими представниками обох Сторін.

1.3. Виконавець зобов'язується надати послуги Замовнику самостійно або залучати для цього інших осіб, залишаючись відповідальним перед Замовником у повному обсязі за дії або бездіяльність цих осіб.

1.4. Кількість співробітників Замовника, які мають взяти участь у Заході, – **120 (сто двадцять) осіб**.

2. Обов'язки Виконавця

2.1. Дотримуватися тематики і формату Заходу в ході надання послуг згідно з цим Договором.

2.2. Забезпечити надання співробітникам Замовника усних консультацій в ході надання послуг згідно з цим Договором та ілюстраційних матеріалів. Залежно від особливостей тематики, надання матеріалів може здійснюватися в письмовому або в електронному вигляді, завчасно або в ході надання послуг згідно з цим Договором.

2.3. Вносити зміни в тематику і формат Заходу, заздалегідь повідомивши письмово про це Замовника, але не пізніше, ніж за 7 робочих днів до дати початку заходу.

2.5. Не пізніше 3-х днів після завершення Заходу надати Замовникові два примірники Акту виконаних робіт, підписані уповноваженою особою та скріплені печаткою Виконавця.

3. Обов'язки Замовника

3.1. Сплатити інформаційно-консультаційні послуги в розмірі, порядку і терміни, передбачені цим Договором.

3.2. Направити співробітників для участі у Заході.

3.3. Попередити Виконавця засобами для зв'язу, номери яких зазначені у Розділі 10 Договору про зміну у складі співробітників Замовника, які мають взяти участь у Заході, не менше ніж за 1 (один) робочий день до дати початку Заходу.

3.4. Протягом 5 (п'яти) робочих днів з дати отримання від Виконавця двох примірників Акту виконаних робіт повернути Виконавцю один примірник Акту виконаних робіт, підписаний уповноваженою особою та скріплений печаткою Замовника, або у цей же строк заявити Виконавцю свої мотивовані зауваження, викликані невиконанням або неналежним виконанням Виконавцем даного Договору, інакше послуги вважаються наданими Виконавцем належним чином та у повному обсязі і підлягають оплаті Замовником відповідно до умов даного Договору.

Мотивовані зауваження Замовника щодо надання послуг оформляються двостороннім Актом з вказівкою у ньому на недоліки в ході надання Виконавцем послуг згідно з цим Договором та строків їх усунення, після усунення яких уповноважені представники Сторін підписують Акт виконаних робіт.

4. Ціна Договору, вартість послуг і порядок розрахунків

4.1. При визначенні ціни Договору, вартості послуг тощо Сторони виходять з того, що цінність послуг, надання яких передбачено цим Договором, для Замовника полягає у досягнутому ним завдяки їх отриманню кінцевому результаті, що позитивно впливає на його господарську діяльність.

Вартість інформаційно-консультаційних послуг згідно з цим Договором складає **108 252,00 (Сто вісім тисяч двісті п'ятдесят дві грн. 00 коп.) гривень**, у тому числі ПДВ, – **18 042,00 (Вісімнадцять тисяч сорок дві грн., 00 коп.) гривень**. Зазначена сума складає повне грошове зобов'язання Замовника за цим Договором та включає в себе податок на додану вартість.

4.1.1. Оплата згідно Договору буде здійснюватися у наступному порядку:

- Замовник здійснює оплату у розмірі **54 126,00 грн.** (п'ятдесят чотири тисячі сто двадцять шість грн., 00 коп.), що становить 50% від загальної суми, до 11.07.2018 р.
 - Замовник здійснює оплату у розмірі **54 126,00 грн.** (п'ятдесят чотири тисячі сто двадцять шість грн., 00 коп.), що становить 50% від загальної суми, до 20.07.2018 р.
- 4.2. Замовник зобов'язаний оплатити послуги Виконавця шляхом банківського переказу грошових коштів на поточний рахунок Виконавця згідно **Гарантійного листа від 03.07.2018 року.**

5. Відповідальність Сторін

- 5.1. За невиконання або неналежне виконання Сторонами своїх зобов'язань за цим Договором Сторони несуть відповідальність відповідно до цього Договору і чинного законодавства України.
- 5.2. За порушення Виконавцем термінів надання послуг, Виконавець зобов'язаний виплатити Замовникові штраф у розмірі 5 % від вартості послуг, терміни надання яких порушені Виконавцем.
- 5.3. При порушенні Замовником вимог п.4.2. цього Договору Замовник на вимогу Виконавця сплачує останньому пеню в розмірі подвійної облікової ставки НБУ, що діяла в період, за який сплачується пеня, від суми заборгованості за кожен календарний день прострочення виконання Замовником свого грошового зобов'язання.

6. Підстави звільнення від відповідальності

- 6.1. Сторони звільняються від відповідальності за повне або часткове невиконання зобов'язань за Договором, якщо це стало наслідком дії непереборної сили або інших форс-мажорних обставин.
- 6.2. Сторона, що зазнала впливу форс-мажорних обставин, без зволікання, але не пізніше чим через три календарні дні після настання форс-мажорних обставин, у письмовій формі інформує іншу Сторону про ці обставини і про їх наслідки, а також вживає усі можливі заходи з метою максимального зниження негативних наслідків, викликаних вказаними форс-мажорними обставинами. Факти, викладені в повідомленні, мають бути підтверджені відповідними компетентними органами державної(муніципальною) влади, якщо вони не є загальновідомими.
- 6.3. Не сповіщення або несвоєчасне сповіщення іншої Сторони про настання форс-мажорних обставин і про їх наслідки тягне втрату права посилаючись на ці обставини як підстави звільнення від відповідальності.
- 6.4. Якщо вищезгадані обставини тривають більше 3-х місяців, Виконавець і Замовник мають право розірвати договір без яких-небудь юридичних наслідків або арбітражу і без поширення відповідальності на Сторону, у якої виникли ці обставини.

7. Порядок вирішення суперечок

- 7.1. Спори і розбіжності Сторін за цим Договором вирішуються шляхом переговорів або у претензійному порядку.
- У разі не досягнення Сторонами згоди, спори підлягають розгляду в судовому порядку з урахуванням вимог чинного законодавства України.
- 7.2. Усі інші договірні взаємовідносини Сторін, не врегульовані цим Договором, регулюються законодавством України.

8. Дія Договору

- 8.1. Цей Договір набуває чинності з моменту його підписання уповноваженими представниками обох Сторін та скріплення печатками Сторін, і діє до 31.12.2018р., за умови повного виконання Сторонами своїх зобов'язань.
- 8.2. Дія цього Договору припиняється:
- по виконанню Сторонами зобов'язань в повному обсязі;
 - за угодою Сторін;
 - у випадках, передбачених цим Договором і чинним законодавством України.
- 8.3. Закінчення терміну Договору не звільняє Сторони від виконання зобов'язань, які залишилися невиконаними.

9. Інші умови

- 9.1. Усі інші договірні взаємовідносини Сторін, не врегульовані цим Договором, регулюються законодавством України.
- 9.2. Усі доповнення і зміни до цього Договору дійсні у тому випадку, якщо вони оформлені у письмовій формі, підписані уповноваженими представниками Сторін і скріплені друком.
- 9.3. При передачі рахунків на оплату послуг Виконавця, листуванні з питань, що відносяться до виконання цього Договору, Сторони можуть використати факсимільне відтворення підпису і друку за допомогою засобів механічного або іншого копіювання.
- 9.5. Цей Договір складений українською мовою в двох екземплярах, які мають однакову юридичну силу, один знаходиться у Замовника, а другий - у Виконавця.
- 9.6. Сторони мають статус платників податку на прибуток підприємств за базовою (основною) ставкою згідно з п.136.1 ст.136 Податкового кодексу України.

10. Юридичні адреса і реквізити сторін

Замовник**ТОВ «Маревен Фуд Україна»**

09113, Київська обл., місто Біла Церква, вул.
Офіцерська, буд. 1

Тел.: +38 044 393 70 20

Р/р №26005500197999 в ПАТ «Креді Агріколь
Банк»

МФО: 300614

Р/р № 26006274939900 в АТ «УКРСИББАНК»

МФО: 351005

ІПН: 355915826591

№ свідоцтва платника ПДВ: 100321115

Платник податку на прибуток на загальних
підставах

Виконавець**ТОВ «Бізнес-школа Консалтинг Груп»**

02095, м. Київ, 02095 вул. Дніпровська набережна 14,
оф. 246

п./рах. № 260054315 у

ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк»

МФО 334851

ЄДРПОУ 39028018

ІПН 390280126516

Витяг з реєстру платників ПДВ № 1426514500005

Тел.: 050 380 32 72

e-mail: top@cgroup.com.ua

Май Ван Мінь



Кравченко А.А.