

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО
ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д. н. держ. упр., проф.
_____ А.М. Пугач
«_____» _____ 2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності
073 «Менеджмент»**

**на тему: РОЗВИТОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УПРАВЛІННІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Здобувачка

Орловська Ю.В.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Воловик І.А.

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувачки ОРЛОВСЬКІЙ ЮЛІІ ВАЛЕРІЇВНИ

1. Тема роботи «Розвиток консалтингових послуг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств»

науковий керівник роботи Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 30 листопада 2020 р. № 2994.

2. Строк подання здобувачем роботи – 1 лютого 2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані аналітичних агенцій; галузевих інформаційних порталів; офіційні сайти провідних компаній галузі, в якій працює досліджуване виробничо-торговельне підприємство (виробництво будівельних матеріалів); дані Державної служби статистики України; інформаційні портали щодо ринку нерухомості та оподаткування в Чехії; результати досліджень вітчизняних та закордонних науковців.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи розвитку консалтингових послуг для успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. 2. Оцінка фінансово-економічного стану та перспектив інтернаціоналізації діяльності підприємства як елементи консалтингового проекту. 3. Обґрунтування стратегії інтернаціоналізації діяльності ТОВ «Кіровський» як ключова складова консалтингового проекту. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Основні причини затребуваності послуг консультивання 2. Сучасні підходи до визначення сутності консалтингу 3. Особливості розвитку консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств 4. Оцінка розвитку консалтингу в світі та Україні 5. Аналіз зовнішніх факторів розвитку підприємства: тенденції на ринку будівельних матеріалів 6. Аналіз внутрішніх факторів розвитку ТОВ «Кіровський»: результативність фінансово-економічної діяльності (на 2-х листах) 7. Оцінка перспектив інтернаціоналізації виробничо-торговельної діяльності ТОВ «Кіровський» 8. Обґрунтування країни для виходу на ринок якої планується стратегія інтернаціоналізації ТОВ «Кіровський» 9. Результати SPACE-аналізу стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Кіровський» (на 2-х листах) 10. Обґрунтування зовнішнього ринку для виходу на нього з виробничою діяльністю підприємства ТОВ «Кіровський» (на 2-х листах) 11. Оцінка ефективності реалізації стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Кіровський» (на 2-х листах) 12. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	листопад 2019 - лютий 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	березень - травень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	червень - листопад 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	грудень 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень 2021	

Здобувачка _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: **«Розвиток консалтингових послуг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств»**

Дипломна робота: 112 с., 19 рис., 22 табл., 17 формул; 9 додатків, 68 найменувань списку використаних джерел.

Об'єкт дослідження: процеси розвитку сучасного консалтингу та особливості реалізації консалтингових послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Метою роботи є узагальнення теоретичні підвалини та розробка науково-практичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегії інтернаціоналізації діяльності конкретного вітчизняного бізнесу на методичній основі формування консалтингового проекту в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методи дослідження: історичний; абстрактно-логічний; порівняння; узагальнення; економіко-статистичний; аналогії і систематизації; метод експертного оцінювання; методи прийняття управлінських рішень.

З'ясовані чинники формування та особливості розвитку консалтингових послуг в сучасному бізнес-середовищі в цілому та щодо міжнародних аспектів бізнес-діяльності зокрема. Обґрунтовані методичні основи формування консалтингового проекту в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Здійснено аналіз особливості розвитку консалтингу в світі та Україні як зовнішнього середовища формування попиту на вітчизняний консалтинговий продукт. Виконано діагностику проблем фінансово-економічного стану та оцінку перспектив інтернаціоналізації діяльності виробничо-торговельного підприємства ТОВ «Кіровський». Запропонований методичний підхід до обґрунтування стратегії виходу ТОВ «Кіровський» на зовнішній ринок та оцінена ефективність реалізації відповідної стратегії інтернаціоналізації. Систематизовані стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Запропоновані рекомендації щодо формування стратегії виходу на зовнішній ринок були використані при розробці стратегії виробничої інтернаціоналізації ТОВ «Кіровський».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Консалтинг, консалтингові послуги, зовнішньоекономічна діяльність, консалтинговий проект, стратегія, інтернаціоналізація.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Консалтинг, консалтинговые услуги, внешнеэкономическая деятельность, консалтинговый проект, стратегия, интернационализация.

KEY WORDS

Consulting, consulting services, international business, consulting project, strategy, internalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ УСПІШНОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Чинники формування та особливості розвитку консалтингових послуг в сучасному бізнес-середовищі	9
1.2. Роль та особливості розвитку консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств	20
1.3. Методичні основи формування консалтингового проекту щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	31
Висновки до першого розділу	39
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТИ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ	43
2.1. Оцінка розвитку консалтингу в світі та Україні як зовнішнього середовища формування попиту на вітчизняний консалтинговий продукт	43
2.2. Діагностика проблем фінансово-економічного стану виробничо-торговельного підприємства ТОВ «Кіровський»	
2.2.1. Аналіз зовнішніх факторів розвитку підприємства: тенденції на ринку будівельних матеріалів	51
2.2.2. Аналіз внутрішніх факторів розвитку підприємства: результативність фінансово-економічної діяльності ТОВ «Кіровський»	58
2.3. Оцінка перспектив інтернаціоналізації виробничо-торговельної діяльності ТОВ «Кіровський» щодо виходу на зовнішній ринок	68
Висновки до другого розділу	78
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КІРОВСЬКИЙ» ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ	81
3.1. Науково-методичні підвалини розробки стратегії виходу ТОВ «Кіровський» на зовнішній ринок	81
3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Кіровський»	89
3.3. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності	100
Висновки до третього розділу	107
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах багато країн знаходять рішення проблем економічного зростання в підвищенні якості менеджменту, заснованого на одержанні, використанні та розповсюдженні знань. При цьому рівень кваліфікації керівництва підприємств, організацій, фірм в деяких випадках є недостатнім для вирішення стратегічних завдань зростання, в тому числі за рахунок використання можливостей розвитку зовнішньоекономічної діяльності. В даній ситуації обґрунтованим кроком стає залучення зовнішніх консультантів, які володіють необхідними знаннями та практичним досвідом. Результатом їх роботи стає індивідуальна програма розвитку або вирішення проблем організації-клієнта. Особливої важливості консультаційні послуги набувають в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) та розробки стратегій інтернаціоналізації бізнесу, оскільки мультиплікаційні ефекти від інтеграції виробничої, торговельної, інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств є набагато більшими, ніж ефекти експансії на внутрішніх ринках або інші стратегії зростання; причому ці ефекти спостерігаються як для окремих підприємств, так і для економіки країни в цілому.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку консалтингових послуг в сучасному економічному просторі займає провідне місце в роботах таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як: Бондарчук Л., Гарсія С., Жуков В.А., Карпенко О.Ю., Корж Н., Кубр М., Кузнєцов Е.А., Літовченко М.В., Осадько О.Ю., Посадський А., Прокопенко И., Соколенко В.А., Сурженко Н.В., Фінагіна О., Шохов А. та інших. Окремим аспектам залучення можливостей консалтингу до розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні присвячені роботи Васильків М.В., Мельник О.В., Сухарського В.С., Фатенюк-Ткачук А.О. та інших науковців. Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних та закордонних науковців щодо теорії та методології розвитку консалтингових послуг в світі та Україні,

варто зазначити, що більш детального дослідження потребують принципи, напрямки, методологія та методи використання потенціалу сучасного консалтингу для вирішення конкретних питань оздоровлення фінансово-економічного стану підприємства через розробку консалтингового проекту з управління його зовнішньоекономічною діяльністю.

Мета і завдання дослідження. *Мета роботи* – узагальнити теоретичні підвалини та розробити науково-практичні рекомендації щодо обґрунтування стратегії інтернаціоналізації діяльності конкретного вітчизняного бізнесу на методичній основі формування консалтингового проекту в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Для досягнення даної мети в роботі були поставлені та вирішені такі *завдання*:

- з'ясувати чинники формування та особливості розвитку консалтингових послуг в сучасному бізнес-середовищі в цілому та щодо міжнародних аспектів бізнес-діяльності зокрема;

- обґрунтувати методичні основи формування консалтингового проекту в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств;

- проаналізувати особливості розвитку консалтингу в світі та Україні як зовнішнього середовища формування попиту на вітчизняний консалтинговий продукт;

- здійснити діагностику проблем фінансово-економічного стану та оцінку перспектив інтернаціоналізації діяльності виробничо-торговельного підприємства ТОВ «Кіровський» в якості практичного кейсу реалізації складової консалтингового проекту;

- запропонувати методичний підхід до обґрунтування стратегії виходу ТОВ «Кіровський» на зовнішній ринок та оцінити ефективність реалізації відповідної стратегії інтернаціоналізації в якості практичного кейсу реалізації складової консалтингового проекту;

- систематизувати стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку сучасного консалтингу та особливості реалізації консалтингових послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Предметом дослідження виступають науково-методологічні та практичні засади формування елементів консалтингового проекту з обґрунтування стратегії інтернаціоналізації діяльності вітчизняного виробничо-торговельного підприємства.

Методи дослідження. В роботі використовувались наступні методи досліджень: історичний; абстрактно-логічний; порівняння; узагальнення; економіко-статистичний; аналогії і систематизації; метод експертного оцінювання; методи прийняття управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження слугували дані аналітичних агенцій; галузевих інформаційних порталів; офіційні сайти провідних компаній галузі, в якій працює досліджуване виробничо-торговельне підприємство (виробництво будівельних матеріалів); дані Державної служби статистики України; портали щодо ринку нерухомості та оподаткування в Чехії; результати досліджень науковців; власні спостереження.

Результати дослідження. Загальна концепція структури консультаційного проекту, його оціночне та прогностичне наповнення можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних консультаційних фірм. Методологічний базис розвитку вітчизняного управлінського консалтингу та напрями вдосконалення консалтингу управління ЗЕД стануть в нагоді представникам органів державного управління та вітчизняним науковцям.

Апробація результатів дослідження: участь в науково-практичній конференції студентів та молодих науковців «Сучасні виклики розвитку бізнесу та публічного управління й адміністрування» (грудень 2020 року). Впровадження результатів конференції здійснено шляхом публікації тез.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг дипломної роботи складає 112 сторінок. Список літератури містить 68 використаних джерел на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ УСПІШНОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Чинники формування та особливості розвитку консалтингових послуг в сучасному бізнес-середовищі

Внаслідок глобального та локального зростання підприємницької, технологічної та комерційної активності у підприємців великого, малого й середнього бізнесу, а також у інвесторів, все частіше виникає потреба в проведенні критичної оцінки діяльності підприємств незалежними висококваліфікованими спеціалістами з подальшим отриманням від них рекомендацій і порад із різноманітних питань фінансово-економічної, виробничої та інших видів діяльності. Саме через невпинно зростаючу швидкість настання змін у навколишньому середовищі керівникам підприємств стає все складніше приймати обґрунтовані тактичні й стратегічні рішення. Активність зовнішнього середовища вимагає від них динамічних рішень щодо зміцнення конкурентних переваг для забезпечення сталого розвитку, що неможливо без впровадження сучасних знань. Виникає затребуваність в зовнішньому (по відношенню до підприємства) консультуванні щодо успішності подальшого розвитку; зростає попит на консалтингові послуги.

Динамічний розвиток консалтингу зумовлений досить високим рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Тому розвиток консультування безпосередньо пов'язаний з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємства, так і для менеджерів різного рівня.

В цілому, сучасні дослідники виділяють такі основні *причини затребуваності послуг* консультантів з різних аспектів розвитку бізнесу (рис. 1.1.): економія коштів за рахунок тимчасового залучення зовнішніх консультантів на противагу змісту високооплачуваного постійного штату співробітників; особливі знання і навички консультантів завдяки їхньому постійному професійному «відточуванні навичок»; складність структури організації (бізнесу), яка значно перевищує обсяг уваги керівника; дефіцит часу у співробітників організації; необхідність неупереджений «погляд з боку», що не підвладний внутрішнім взаємовідносинам в організації, традиціям та цінностям тощо; в деяких випадках – необхідність обґрунтування рішень, вже прийнятих керівництвом організації або бажання набути особливих знань чи опанувати методи, які консультант застосовує при виявленні проблем і здійсненні змін (тобто, навчання через консультування).

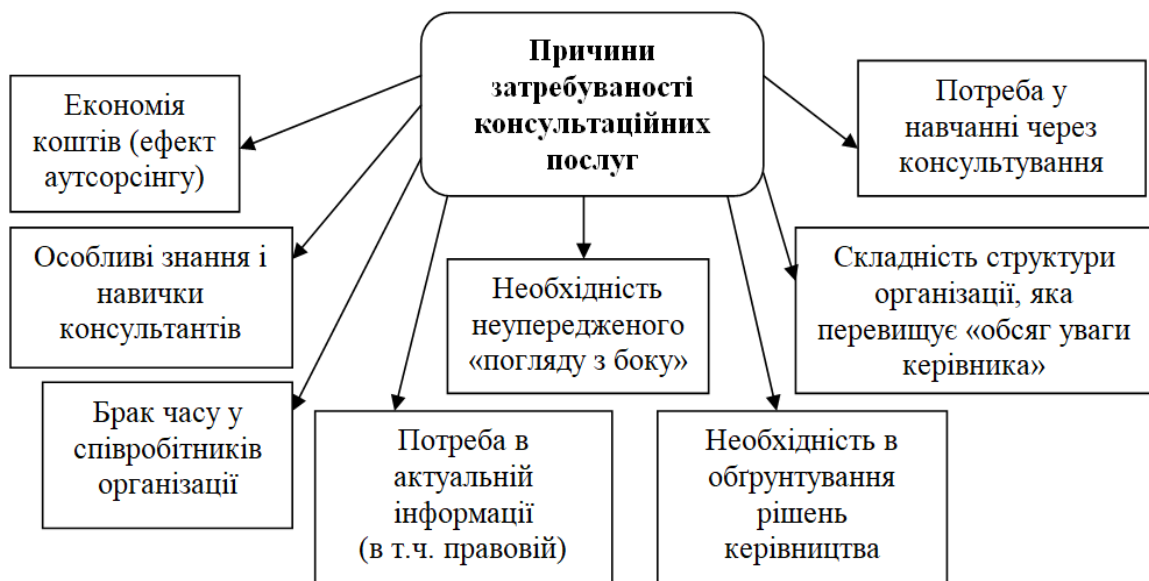


Рис. 1.1 – Основні причини затребуваності послуг консультування

Побудовано автором на основі: [1]

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними уміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що

сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Серед названих вище основними причинами залучення консультантів в організацію ми вважаємо наступні:

- поточну завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їм самостійно вирішувати стратегічні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань;

- прагнення одержати оцінку того, що робиться в організації, незалежними об'єктивними експертами;

- необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;

- потреба в чіткій та ефективній системі інформаційного забезпечення в сфері правового та економічного регулювання, а також міжнародних вимог та стандартів в галузях діяльності;

- подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх вирішення на основі подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем.

Таким чином, потреба в консультаційних послугах для бізнесу в даний час обумовлена економічними міркуваннями, об'єктивними і суб'єктивними проблемами розвитку підприємств, організацій, їхніх об'єднань. Як наслідок, в останні десятиріччя консалтингова діяльність розвивається високими темпами в світі; набагато повільніше – в Україні.

Щодо підвалин розвитку консалтингу в Україні, слід зазначити, що поняття «консалтинг» з'явилося в наукових та експертних колах не більше як 30 років тому, в період активного становлення ринкових відносин. З цього часу у вітчизняній літературі починається застосування цього поняття у різних варіаціях. Проведений порівняльний аналіз визначення термінів «консалтинг» дозволяє стверджувати, що в основному його розглядають як в двох аспектах: як діяльність спеціалізованих фірм на конкурентному ринку відповідних

послуг та як особливу професійну діяльність щодо надання незалежних порад (рекомендацій) з покращення стану бізнесу різного напрямку.

Так, Осадько О.Ю. визначає консалтинг як діяльність, яка здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб організацій, а також фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах по проблемах їх функціонування й розвитку [2]. Касич А.О. дає схоже визначення з акцентом на види діяльності фірми-клієнта, говорячи про діяльність спеціальних компаній із консультування виробників, продавців, покупців у сфері експертної, технічної та економічної діяльності [3]. Близьке за змістом визначення надає Садовська І.Б., яка характеризує консультування як діяльність спеціальних компаній щодо консультування виробників, покупців та продавців із широкого кола питань економіки, фінансів, зовнішньоекономічних зв'язків [4].

Більш широке визначення консалтингу як діяльності спеціалізованих компаній надається в Економічній енциклопедії [5, с. 824]: «надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розроблення бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо».

Консультування як особливу професійну діяльність, яка передбачає залучення кваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою в галузі бухгалтерського обліку, аналізу, права, управління тощо розглядається в колективній праці авторів [6]. Такий саме підхід для визначення консалтингу використовує Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки й управління (FEASO), яка дає визначення консалтингу як менеджмент-консультування щодо надання незалежних порад та допомоги з питань

управління, включаючи визначення й оцінку проблем і (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в реалізації цих заходів [7].

Зазначені вище причини затребуваності консалтингу формують характерний для сьогодення стрімкий розвиток ринку консалтингових послуг в світі, який спирається на постійне удосконалення методології та інструментарію консалтингу, на його технологізацію, розвиток стандартизації якості послуг і зростання матеріально-технічної оснащеності роботи консультантів. На цьому ринку потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами, а продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми, продуктом виробничої діяльності яких є консультаційні послуги [8].

Як зазначають автори колективної праці [9], консалтингова послуга – це інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування. При цьому її специфіка полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнитися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим особливого значення набувають взаєморозуміння консультанта і клієнта та їх плідне співробітництво. У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати не стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: «купають» не лише певні послуги, а й конкретних консультантів.

Відповідно, кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку. При цьому потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами. До них в першу чергу можна віднести приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди тощо. Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні у тривалий попит на нього є актуальною як для ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми як продуцента консалтингового продукту, що визначає пропозицію на консалтинговому ринку.

Найбільш поширеними завданнями консультаційної діяльності спеціалізованих фірм є надання таких послуг: аналіз та оцінка стану бізнесу; обґрунтування перспектив розвитку і використання науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням відповідної сфери і проблем клієнта; розкриття та використання наявних знань у клієнтській організації; прискорення впровадження наукових ідей і передового досвіду та нарощенню інтелектуального потенціалу компанії; розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності. Тобто, консалтингова діяльність спрямована на консультування керівників, управлінців, профільних фахівців з фінансових, комерційних, юридичних, технологічних та інших питань. У відповідності до цього існує й досить широкий спектр видів консультаційних послуг, які наразі систематизовані Європейським класифікатором (див Додаток А) в основні вісім напрямів: загальне управління; адміністрування; фінансове управління; управління кадрами; виробництво; інформаційні технології; спеціалізовані послуги.

Найбільш поширеним напрямом об'єктивно стає управлінський консалтинг як висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, що надається незалежними експертами, фахівцями у певній галузі. Існують різні визначення управлінського

консультування як сфери послуг та виду професійної діяльності (додаток Б), що в різний спосіб висвітлюють основні риси цього напрямку консалтингу як діяльності, спрямованої на виявлення та вирішення проблем бізнесу.

Узагальнюючи розуміння суті консалтингових послуг, слід зазначити, що науковці виділяють [10] ряд особливостей, обумовлених специфікою сервісної діяльності: відсутність матеріальної основи (т.зв. «невідчутність»); неможливість накопичення та збереження; послуга надається за участю клієнта; персоніфікованість послуги; комплексність; неможливість надати послугу однакової якості; висока мобільність послуги; залежність від клієнта; знання та уміння консультанта тісно пов'язані з його особистістю (унікальність та авторство послуги); низька капіталоємність послуги; отримання корисного ефекту від надання послуги буде відчутним лише з часом. Тобто, в основі процесу надання консалтингової послуги лежать суб'єктивні відносини, а їх визначальним корисним ефектом стає інтелектуальний зміст послуги, «ємність знання».

За методологією виконання консультаційної послуги розрізняють експертне, процесне і навчальне консультування (рис.1.2). При *експертному консультуванні* консультант як вузький спеціаліст самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження. Роль клієнта – забезпечення доступу до інформації, контролю діяльності, оцінці результатів, засвоєнню рекомендацій і прийняття відповідного управлінського рішення.

Відмінними рисами експертного консультування слід вважати:

- ✓ усні консультації в формах: «запитання – відповідь», дискусія, обговорення проблем, причин їх виникнення та заходів щодо їх розв'язання;
- ✓ письмові відповіді на поставлені запитання;
- ✓ письмовий огляд літератури, нормативних документів, практики;
- ✓ експрес аналіз ситуації за допомогою спостереження, співбесіди, письмового анкетування, вивчення документів, дискусії;

- ✓ поглиблений аналіз ситуації, знаходження: істинних причин проблем підприємства, критеріїв оцінки, розробка еталонів та програм дослідження, експертних груп, модельного проектування;
- ✓ структурування задач, пошук рішень, аналіз альтернатив, розробка рекомендацій, експертні оцінки.

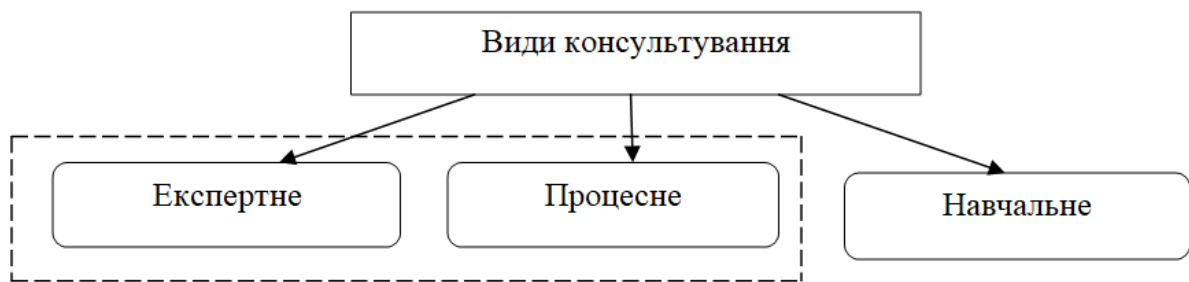


Рис. 1.2 – Види консультування за методологією виконання

** Примітка: експертне та процесне консультування разом, на думку автора, є найбільш затребуваними у вітчизняному бізнесі*

Джерело: [11]

Відповідно, успіх експертного консультування визначається кваліфікацією експерта, вмінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями, а також бажанням клієнта скористатися рекомендаціями.

При *процесному консультуванні* консультант організовує групову роботу співробітників клієнтської організації для пошуку потрібного рішення проблеми, використовуючи активні методи навчання на всіх етапах проекту активно взаємодіє з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції. За допомогою консультанта здійснюються аналіз проблем і розробка рішень шляхом збору ідей, оцінки рішень, отриманих у процесі спільної з клієнтом роботи і зведення їх у систему рекомендацій.

Процесне консультування передбачає, що без активної участі клієнта неможливо досягти успішних результатів у організації. Процесний консультант допомагає виконати роботу, а також змінити засоби за допомогою яких працівники її виконують. Процесне консультування доречне, коли клієнт не в змозі самостійно вирішити проблему, а також клієнт бажає змін. Процесне

консультування будується на перевагах роботи в команді. Команда – це рівноправні фахівці, які мають спільну задачу та несуть рівну відповідальність за результати своєї діяльності та здійснюють розподіл праці на паритетній основі. Ознака команди – наявність горизонтальної ієрархії.

При процесному консультуванні використовують методи: організаційної діагностики; організаційної інтервенції. Організаційна діагностика представляє собою сукупність методів за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан організації (індивідуальні та групові інтерв'ю, спостереження за діяльністю організації зсередини, вивчення документів та історії організації). Результат діагностики – звіт, який містить структуроване викладення отриманої інформації з переліком виявлених проблем. Організаційні інтервенції – це заходи, пов'язані з впливом на організацію, які повинні внести в її діяльність позитивні зміни та закріпити їх.

При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють з клієнтом спонукаючи його висловлювати власні ідеї, міркування, пропозиції, проводити аналіз проблеми за допомогою консультантів і розробку рішень. Умовами успіху процесного консультування вважаються: готовність людей, які приймають в ньому участь відкрито та чесно обмінюватися між собою думками; терпимість до іншої думки; конфіденційність.

При *навчальному консультуванні* консультант збирає ідеї, аналізує рішення і готує підґрунтя для їх виконання, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників. Перевагою консультування є індивідуальний підхід. При цьому знання, якими володіють консультанти, трансформуються для вирішення конкретних проблем підприємства. При навчанні знання в галузі менеджменту, економіки, права передаються менеджерам у загальній формі, а потім застосовуються на практиці. Позитивні сторони навчального консультування та навчання поєднуються в навчальному і процесному консультуванні. При навчальному консультуванні консультант збирає ідеї, аналізує рішення, готує інформація у

вигляді лекцій, семінарів, тренінгів, ділових ігор, навчально-практичних посібників, кейсів. Роль клієнта – обміркований вибір: цілі, програм та форм навчання, навчальних груп.

Характерними рисами навчального консультування вважаються: вибір стандартної програми; вибір індивідуальної програми; підготовка спеціальних груп; підготовка учасників до групової роботи; навчання вирішенню завдань.

Слід зазначити, що при вирішенні конкретних завдань консалтингу у проектах або на різних стадіях розвитку підприємства можуть застосовуватися комбінації всіх трьох видів консультування. Водночас ми вважаємо, що саме поєднання експертного та процесного видів консультування найбільш затребуване в сучасному українському бізнесі, особливо у виробничо-збутовому та торговельному бізнесі. Навчальне консультування як напрям попиту притаманно країнам з розвинутою ринковою економікою, для яких консультаційні послуги є знайомим широко вживаним видом продукту. Натомість в Україні консалтингові послуги менш затребувані, чому є низка причин. Як зазначають вітчизняні науковці [12; 13], основними причинами, які негативно впливають на формування ринку консалтингових послуг в Україні слід вважати нестабільну макроекономічну ситуацію; непопулярність консалтингових послуг у країні; відсутність законодавчої бази щодо консалтингової діяльності; відсутність методичного забезпечення щодо критеріїв оцінки корисності консалтингу; низька ділова активність підприємств; слабка платоспроможність замовників консалтингових послуг; низький відсоток гарантій конкретних результатів та стійкого економічного ефекту від консалтингу; відсутність досвіду співпраці з консультаційними фірмами у вітчизняного бізнесу та інші.

Незважаючи на перелічені причини, розвиток консалтингу в Україні має реальні перспективи. Поступове збільшення попиту на відповідні послуги супроводжується більшою налаштованістю на професійну ефективну працю з боку консалтингових фірм, а також готовністю замовників їх послуг до нововведень, пошуку нових продуктів і ринків, засвоєння й упровадження

запропонованих рекомендацій та напрацювань консалтингових фірм. В результаті ефекти консалтингу не тільки допомагають окремому бізнесу, але й мають безпосередні макроекономічні ефекти.

Як зазначає Кузнецов Е.А. [14], консалтингові послуги, інтегруючись у виробничі процеси та процеси суспільного відтворення, приймають активну участь в формуванні нематеріальної інфраструктури країни, яка забезпечує накопичення досвіду в різних галузях знань. Одночасно з цим комплекс наукоємних послуг і, насамперед, консалтингових в поєднанні з високотехнологічним виробництвом і науковим потенціалом прикладного спрямування створює передумови сталих інноваційних перетворень економіки. Схожу думку висловлює Прокопенко І. [15], відзначаючи, що консалтинг є ефективним засобом освоєння інноваційних управлінських технологій, нових методів та прийомів ведення бізнесу в мінливому середовищі. Отже, роль консалтингу має макроекономічне значення, оскільки він впливає на формування динамічних конкурентних переваг й технологій менеджменту та на формування критичних факторів зростання економіки, в цілому.

Основним фактором розвитку консалтингу слід вважати створення специфічних управлінських технологій та послуг щодо розвитку конкурентоспроможного бізнесу. В свою чергу процеси досягнення конкурентоспроможності без перебільшення є актуальним завданням професійної системи менеджменту різного рівня і функціональної направленості. Основним контекстом конкурентоспроможності є інноваційний шлях розвитку, джерелом інноваційності виступає нове знання. В цьому зв'язку керівники організацій, які запрошують незалежного консультанта і привносять в організацію «свіжий погляд» на точки критичної активності фірми, зменшують при цьому вірогідність стандартних, раніше уживаних підходів до певних проблем. Консультант як носій творчої енергії, аналітичного типу мислення, повинен розглядатися як необхідна передумова зародження інновацій в організації, а сам процес отримання консультаційної

послуги – як рушійна сила зростання конкурентоспроможності завдяки механізму взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту.

Ці комплексні передумови успішного розвитку бізнесу та системні наслідки консалтингу чи не найбільш яскраво проявляють себе в інтерналізованому бізнесі, розвиток якого відбувається в умовах непередбачуваних змін економічної кон'юнктури як національного, так і світового масштабу. Дослідженню особливостей консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячений наступний підрозділ.

1.2. Роль та особливості розвитку консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Зовнішньоекономічна діяльність на рівні окремого підприємства являє собою багатомірну цілісну систему господарювання. Вона складається з двох основних підсистем: 1) зовнішньоторговельної діяльності; 2) міжнародної інвестиційно-виробничої діяльності. Зовнішньоторговельна діяльність - це вихід торговельних зв'язків за межі національних кордонів, який виникає тоді, коли інтернаціоналізація охоплює лише сферу обігу. Міжнародна інвестиційно-виробнича діяльність є стратегічним рівнем зовнішньоекономічної діяльності завдяки впливу на характер розвитку як національних економік, так і на функціонування міжнародної економіки, а також стандарти і критерії ефективності виробництва та використання ресурсів, стандарти якості життя, норм поведінки.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) бізнесу на відміну від зовнішньоекономічних зв'язків держави здійснюється на рівні окремих фірм, підприємств, організацій тощо, з повною автономією щодо вибору іноземного партнера, видів та обсягів товарів для експорту (імпорту), визначення ціни продукту та вартості контракту, термінів поставки, форм оплати тощо. Вона представляє собою сукупність виробничо-господарських та організаційно-

економічних функцій щодо переміщення товарів (послуг) між партнерами-резидентами різних країн або надання зовнішньоторговельних послуг (транспортних, страхових, банківських, інформаційних тощо).

Надаючи визначення зовнішньоекономічній діяльності, В. Сухарський [27] пов'язує її з різноманітним форм, напрямів та методів торговельно-економічної, науково-технічної міжнародної взаємодії, кредитної і валютно-фінансової діяльності з метою використання переваг МПП (міжнародного поділу праці) для збільшення міжнародної конкурентоспроможності. В межах зовнішньоекономічної діяльності І. Боднар [28] виокремлює міжнародну торгівлю, рух факторів виробництва (капіталу, робочої сили тощо), діяльність на міжнародних фінансових ринках (торгівля валютою, акціями, облігаціями, кредитами (розрахунками) тощо). Згідно з Законом України, зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [29, п.8 ст. 1].

Як відомо з теорії відкритої макроекономіки (теорії міжнародної економіки), для отримання найбільшого макроекономічного ефекту від міжнародної торгівлі необхідно експортувати наукомістку продукцію. Це дозволяє отримувати максимальну валютну виручку на одиницю трудовитрат, а ввозити (імпортувати) треба товари, що мають найбільші трудовитрати на одиницю вкладених коштів. Тому проблемам регулювання ЗЕД підприємства приділяється особлива увага у законодавчій повитиці будь-якої країни.

Щодо України, основні аспекти ЗЕД, а також специфіка суб'єктно-об'єктних відносин розкриваються в Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність». До видів зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюються в Україні суб'єкти цієї діяльності, закон відносить [29]:

1. Експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили.
2. Надання суб'єктами ЗЕД України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-

експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам ЗЕД України.

3. Наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі.

4. Міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України.

5. Кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення зазначеними суб'єктами банківських, кредитних і страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України.

6. Спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами.

7. Підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів ЗЕД за межами України.

8. Організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на

території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках.

9. Товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності.

10. Орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності.

11. Операції з придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку.

12. Роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами ЗЕД як на території України, так і за її межами.

13. Інші види зовнішньоекономічної діяльності, які не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Цей великий перелік видів ЗЕД формується як відповідь на виклик складного, комплексного та постійно змінюваного середовища розвитку сучасного міжнародного бізнесу. Очевидно, щоб пристосуватися до роботи в міжнародному середовищі, керівництво підприємств має навчитися розуміти його основні складові: економіку, законодавство і державне регулювання, політичну ситуацію, культуру тощо.

Слід також враховувати те, що підприємства можуть проникати на міжнародні ринки як за допомогою експорту продукції, ліцензування, створення спільних підприємств, прямих капіталовкладень, так і через створення транснаціональних корпорацій. У будь-якому з цих випадків суб'єкти підприємництва змушені пристосовувати практику ведення справ до унікального зовнішнього середовища, тобто до вимог сучасного міжнародного бізнесу. Таким чином, виникає складний комплекс завдань, що мають бути вирішені на базі системного підходу та з використанням сучасної системи знань щодо управління ЗЕД підприємств. В свою чергу система управління

ЗЕД підприємства являє собою множину закономірно взаємопов'язаних елементів управління (цілей, структури, задач, методів і функцій, технологій, персоналу), що об'єднані в механізм, спроможний досягати поставлених цілей, приймати скоординовані та ефективні рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства. До базових функцій управління, як відомо, відносяться планування, організація, мотивація, контроль. Щодо менеджменту ЗЕД, ці функції мають свою специфіку, яка полягає в наступному.

Планування як одна із функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства представляє собою діяльність, пов'язану з аналізом та оцінкою зовнішнього міжнародного середовища, визначенням можливостей та загроз міжнародного бізнесу, формування цілей і стратегії підприємства у світлі оцінки зовнішніх умов і внутрішнього обстеження сильних і слабких сторін. Планування зовнішньоекономічної діяльності також містить формулювання конкретних завдань та розподіл ресурсів (людей, капіталів, технологій, інформації) у міжнародному плані для досягнення глобальних цілей підприємства. Ця діяльність має прямий зв'язок із загальною системою планування і тому повинна проводитися в її межах.

Функція *організації* зовнішньоекономічної діяльності пов'язана зі створенням структури підприємства, з координацією роботи та ефективною співпрацею людей. Координація роботи здійснюється через делегування, розподіл відповідальності і повноважень. Щодо структури підприємства, вітчизняні науковці зазначають [30], що для ефективного управління ЗЕД на підприємстві необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Так, при побудові структури бізнесу для виходу на зовнішні ринки можливі два варіанти: 1) утворення власної фірми в країні здійснення ЗЕД або утворення відділу ЗЕД; 2) використання послуг посередника для виходу на зовнішні ринки та впровадження відповідної стратегії.

Мотивація як одна із базових функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства пов'язана зі стимулюванням діяльності щодо 1) досягнення особистих цілей або 2) досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна

для продуктивної діяльності і оскільки пов'язана з внутрішньою властивістю людини (є складовою її характеру), вимагає правильного застосування для потрібної поведінки в діяльності на підприємстві. Найбільш відомі сучасні теорії мотивації базуються на результатах досліджень психології щодо визначення переліку і структури потреб людини (теорії Маслоу, МакКлелланда, Геруберга тощо). Потреба – усвідомлена відсутність чогонебудь, яка з'являється в процесі пізнання і придбання життєвого досвіду. Потреби задовольняються винагородами (зовнішніми – грошовими чи кар'єрними та внутрішніми – відчуття успіху, «причетності» тощо). Менеджери, які працюють на міжнародному рівні, мають усвідомлювати, що потреби людей можуть змінюватися в різних країнах, особливо, якщо ці країни знаходяться на різних рівнях економічного розвитку.

Функція *контролю*, тобто процесу забезпечення підприємством досягнення своїх цілей, при управлінні ЗЕД також має свої особливості. Його завдання полягає в тому, щоб встановити недоліки процесу реалізації наміченого і виявити відхилення від плану здійснення зовнішньоекономічних операцій, які впливатимуть на результативність діяльності окремого підприємства та на успішність економічного розвитку галузі та країни.

Як зазначає Васильків М.В. [31], зовнішньоекономічна діяльність є важливим чинником розвитку ринкових відносин і посилення відкритості економіки. Належним чином організована та ефективна зовнішньоекономічна діяльність значно розширює можливості та відкриває нові ринки збуту для окремих суб'єктів, а також для економіки в цілому, дає змогу створити передумови для істотного зміцнення позицій держави в системі сучасних міжнародних економічних відносин.

Спираючись на положення вітчизняної законодавчої бази, а також на погляди науковців (наприклад, [31]) щодо систематизації видів ЗЕД за різними ознаками та у відповідності до завдань управління цією діяльністю, нами запропонована їх типологізація, що зображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Систематизація видів зовнішньоекономічної діяльності

Побудовано автором

Останнім часом науковці-міжнародники зосередилися на вивченні проблем управління міжнародним бізнесом (який або ототожнюють із зовнішньоекономічною діяльністю або виокремлюють як її різновид), до якого переважно відносять сферу практичної реалізації міжнародних економічних відносин, здійснення закордонних виробничих, будівельних, торговельних,

сервісних програм та іншої діяльності господарськими суб'єктами двох або більше країн з метою взаємовигідної співпраці для отримання економічного ефекту та зміцнення конкурентоспроможності.

Зазначимо, що міжнародний бізнес відрізняється від внутрішнього використанням переваг країни (регіону) в міжнародному поділі праці, можливістю запровадження практики міждержавної взаємодії, вищим рівнем складності конкурентної боротьби (участь в ній більшої кількості країн і суб'єктів конкуренції, впливу більшої кількості чинників (зокрема, ментальних)).

А. Фатенок-Ткачук звертає увагу на певне ототожнення в українському законодавстві та в багатьох наукових працях зовнішньоекономічної діяльності з експортом - імпортом [32]. Науковець доходить висновку про необхідність сприйняття ЗЕД як економічного явища та як процесу. Як явище вона є системою міжнародних економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарської діяльності різних країн світу внаслідок виробництва, обміну, перерозподілу та споживання в умовах необмеженості потреб та на основі МПП та з метою максимізації прибутку. Як процес вона полягає у різних діях – від пошуку (зародження) підприємницької ідеї до впровадження в певний проект із виготовлення товарів, виконання роботи та надання послуг, конкурентоспроможних на міжнародних ринках.

Якщо ж зосереджуватися на експортно-імпортних операціях підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, то ці операції є дійсно найбільш розповсюдженими (що мають назву «зовнішньоторговельні») і складають основу міжнародного бізнесу. Сама ж зовнішньоторговельна діяльність може проявлятися у формах 1) експорту як реалізації товарів (робіт, послуг) на території іншої держави; 2) імпорту як придбання товарів (робіт, послуг) від іноземного контрагента; 3) співпрацю між іноземними торговими партнерами на території України або поза її межами.

З метою розвитку та активізації зовнішньоекономічної діяльності, належного управління нею на мікроекономічному рівні необхідно створити

повноцінну систему зовнішньоекономічної діяльності підприємства. «Глобалізація, загострення конкуренції, динамічні зміни ринкового середовища зумовлюють необхідність застосування системного підходу до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності», – зауважує А. Фатенок-Ткачук [32, с. 7] та додає, що його сутність полягає в поєднанні процесів створення і просування продукції, оптимізації фінансових і логістичних потоків, оцінюванні ризиків у межах корпоративної стратегії суб'єктів господарювання.

Дійсно, кожен суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності має застосовувати системний підхід до управління розвитком власної зовнішньоекономічної діяльності. Але критична зміна стану справ в аналізованій сфері залежить від більшої кількості макроекономічних параметрів. Оскільки одним із них є консалтингове забезпечення, сучасні вчені зосереджуються на з'ясуванні місця і ролі консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності. Так, Васильків М.В. [31], розглядаючи ЗЕД як сукупність взаємопов'язаних суб'єктів та об'єктів, характеризує становлення консалтингу як консультування суб'єктів із питань управління окремими напрямками зовнішньоекономічної діяльності та як надання учасникам зовнішньоекономічної діяльності, включаючи підприємницькі та громадські об'єднання, окремих суб'єктів господарської діяльності, суспільних груп тощо, цілого комплексу порад, рекомендацій як економічного, так і іншого характеру (інформаційні, наукові, соціологічні, культурні, ментальні, з питань інфраструктури, працевлаштування, інституційні тощо).

Науковець також виокремлює 7 етапів еволюції розвитку вітчизняного консалтингу в сфері ЗЕД (Додаток В) і звертає увагу, що попри окремі позитивні тенденції на сучасному трансформаційному етапі розвитку економіки сфера консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності зазнає негативного впливу багатьох чинників. Йдеться про високий рівень конкуренції на ринку та недостатність фінансових ресурсів, низький рівень ділової культури суб'єктів підприємництва стосовно залучення управлінських

консультантів, брак кваліфікації вітчизняних спеціалістів – консультантів, високу вартість консалтингових послуг тощо [31]. Проте ефективні та виважені рішення, спрямовані на усунення перешкод розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності можуть бути ухвалені на різних рівнях ієрархії управління лише за умови усвідомлення всієї сукупності факторів негативного впливу на ці процеси, а також типологізації сутнісних характеристик, особливостей і об'єктів консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності.

Як було зазначено вище, з точки зору теорії міжнародних економічних відносин кожна держава зацікавлена в поживленні та збільшенні обсягів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки це сприяє вирішенню багатьох важливих завдань соціально-економічного розвитку, зокрема збільшення обсягів ВВП, посилення конкурентоспроможності економіки та зміцнення позицій у міжнародному поділі праці, поліпшення платіжного балансу країни, зміцнення національної валюти. Проте не треба забувати, що виконати ці завдання можна за умови раціонального та збалансованого розвитку зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях. Що стосується макроекономічного рівня, мова повинна йти про перевищення обсягів експорту над імпортом, раціональну структуру як експорту (переважання реалізації кінцевої продукції та послуг), так і імпорту (переважання імпорту сучасних технологій, інновацій та виробничих запасів), про ефективну монетарну, грошово-кредитну, митну, бюджетну політику держави тощо. Зовнішньоекономічна діяльність характеризується вищим рівнем складності порівняно з операціями на внутрішньому ринку, тому її активізація є більш складним завданням державної політики, а отже, потребує повноцінного консалтингового забезпечення. Роль консалтингу в реалізації інтересів держави полягає у пошуку та обґрунтуванні шляхів удосконалення державної політики, законодавства з метою стимулювання зовнішніх інвестицій, експорту товарів і послуг, удосконалення структури імпорту.

В свою чергу органи державного управління визначають нормативно-правове регламентування зовнішньоекономічної діяльності, запровадження ліцензування, спеціальних режимів, обмеження обсягів діяльності, укладання міжнародних договорів, встановлення державного замовлення тощо.

Чи не найбільше консалтингових послуг потребують суб'єкти господарської діяльності, які провадять чи планують провадити зовнішньоекономічну діяльність. Так, з метою збільшення масштабу ЗЕД, а також сприянню виходу її суб'єктів на зовнішні ринки, поліпшенню якості товарів (послуг), започаткуванню міжнародної співпраці, спрямованої на розвиток сировинної та техніко-технологічної бази виробництва і зміцненню конкурентоспроможності, необхідні послуги консалтингу з питань підвищення ефективності в управлінській, маркетинговій, інформаційно-технологічній, юридичній та безпековій сферах. Завдання послуг консалтингу може бути зображено у вигляді рис. 1.4.



Рис. 1.4 – Завдання послуг консалтингу в сфері ЗЕД підприємств

Адаптовано автором на основі: [31, с. 17]

Відповідно до диференціації видів ЗЕД змінюються й характеристики консалтингового забезпечення. Закономірно, що різними є предмети

консалтингових послуг для суб'єктів підприємництва та представників влади, різняться і потреби в послугах консалтингу залежно від технологічного етапу процесу зовнішньоекономічної діяльності та його характеристик. Так, суб'єкти господарської діяльності чи, можливо, їх об'єднання реалізують конкретні підприємницькі проекти в межах зовнішньоекономічної діяльності, а отже, потребують консультування щодо способів використання можливостей міжнародної співпраці, консультаційного супроводження на всіх етапах процесу планування та організації зовнішньоекономічної діяльності (від пошуку підприємницької ідеї до завершення реалізації підприємницького проекту). Фактично, консалтинговим організаціям необхідно сформувавши продукт, який містить повноцінну інформацію про обсяги, напрями та форми допомоги суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності. Критеріям, етапам та принципам формування такого продукту консалтингу присвячений наступний підрозділ.

1.3. Методичні основи формування консалтингового проекту в сфері управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Як було зазначено вище, процес консультування являє собою спільну діяльність консультанта і клієнта з метою вирішення певної задачі і здійснення бажаних змін в організації клієнта. На думку науковців [1], цей процес неповторний, має разовий характер, початок (коли встановлюються відносини) і кінець (коли консультант залишає організацію), направлений на досягнення конкретної мети і передбачає координоване виконання взаємопов'язаних дій: тобто має всі ознаки проекту. Відповідним життєвим циклом проекту є проміжок часу між моментом появи, зародження проекту і моментом його ліквідації, завершення. До основних етапів життєвого циклу консалтингового проекту в сфері управління ЗЕД підприємства слід віднести: 1) підготовчий етап; 2) постановку діагнозу; 3) планування змін; 4) впровадження проекту; 5) завершення проекту. Пристосовуючи консалтинговий проект до конкретної

проблематики, можливе суміщення деяких етапів, наприклад, впровадження проекту може розпочатися до закінчення етапу планування змін. Можливе дострокове завершення проекту. Досить поширені консалтингові проекти, що складаються лише з постановки діагнозу організації.

Використання базових характеристик експертного та процесного консультування, про які йшлося вище, розглянемо «наповненість» кожного з етапів підготовки консалтингового проекту в сфері управління ЗЕД.

Підготовчий етап. На цьому етапі консультант і клієнт намагаються дізнатися якомога більше один про одного, обговорюють і визначають проблему, через яку був запрошений консультант з управління ЗЕД, і на цій основі домовляються про обсяг завдання. Підготовчий етап включає наступні фази: а) перший контакт з клієнтом; б) попередній діагноз проблеми; в) планування проекту та пропозиції клієнту щодо проекту; г) підготовка контракту на консультування. Перший контакт з клієнтом має важливе значення, яке важко переоцінити. Здатність консультанта з управління відчувати себе комфортно в спілкуванні з незнайомою людиною, виражатися ясно і щиро є особливо важливою для спільної подальшої діяльності не тільки в рамках першого, а й наступних проектів. Крім того, успішно реалізовані проекти та доброзичливі взаємини з клієнтами є підставою для рекомендації успішного консультанта іншим клієнтам.

Під час першої зустрічі консультанту з управління необхідно зрозуміти проблеми клієнта за допомогою кількох заздалегідь підготовлених питань, заснованих на доступній інформації. Це повинно послужити початком зацікавленого обговорення. На стадії переговорів з клієнтом вирішальне значення мають розум, чарівність, щирість, професіоналізм і навички міжособистісного спілкування. Швидким тестом успішності проведення переговорів може бути співвідношення часу розмови і паузи клієнта (консультанта). Якщо більше говорять представники клієнта, то це є ознакою їх розкутості і зацікавленості в переговорах. Якщо ж консультанту доводиться більше говорити, то укладення контракту, швидше за все, не відбудеться.

Попередній діагноз проблеми потрібен тому, що консультант повинен точно знати очікування клієнта задля успішного виконання завдання. Клієнт може навіть заготовити проект завдання консультанту. Однак немає гарантії того, що клієнт правильно розуміє і описує проблему і дає повну і неупереджену інформацію. Така невизначеність дає можливість консультанту структурувати консалтинговий процес на свій розсуд. Перш ніж почати планувати завдання і пропонувати будь-які заходи, консультант пропонує клієнту провести попередню діагностику організації.

При визначенні проблем поширені такі помилки, які роблять як клієнти, так і консультанти: 1) ухвалення симптомів за проблеми, що є найбільш поширеною помилкою (на деякі явні факти, які хвилює керівництво (наприклад, зниження збуту, нестача новаторських ідей, прогули), дивляться як на проблеми, хоча вони можуть бути лише симптомами); 2) упереджена думка про причини проблем (деякі керівники та консультанти впевнені, що «знають, якими мають бути причини», без відповідного збору та аналізу фактів); 3) односторонній погляд на проблему (помилка виникає, якщо діагноз ставить керівник або консультант з ухилом в одну область (бухгалтерський облік, психологія тощо) і якщо не береться до уваги багатодисциплінарний характер управлінських проблем); 4) ігнорування того, як проблема сприймається в різних підрозділах організації (наприклад, консультант може прийняти проблему, запропоновану керівництвом організації, не з'ясувавши думки нижчестоящих управлінських кадрів).

Фаза планування проекту як частина підготовчого етапу необхідна тому, що під час первинних контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати досить великий обсяг інформації, щоб скласти план проекту щодо усунення проблеми. При плануванні проекту вибирається стратегія його виконання, тобто ролі, які будуть грати консультант і клієнт, способи втручання в діяльність організації і визначаються ресурси, що виділяються на виконання завдання. План виконання завдання включає короткий опис проблеми (власне бачення

проблеми і порівняння цього бачення з баченням проблеми з боку клієнта); передбачувані вигоди і перелік заходів для їх досягнення; етапи та графік виконання завдання; поетапне визначення ролей консультанта і клієнта; необхідні ресурси (час консультанта, керівництва, персоналу, матеріали, юридична допомога тощо).

Як правило, пропонований проект описується в документі, який видається клієнту для обговорення і прийняття рішення (пропозиції клієнту). Цей документ може носити різні назви: звіт про дослідження, технічна пропозиція, проектна документація, проектний план, пропозиції щодо контрактів тощо. Іноді, на вимогу клієнта цей документ повинен бути представлений в певній формі з метою спрощення порівняння альтернативних варіантів проектів, пропонованих кількома консультантами, в тому числі щодо вартості проекту консультування. Слід зазначити, що на даному етапі точно оцінити цю вартість не представляється можливим. Проте, попередня оцінка вартості проекту проводиться в обов'язковому порядку, оскільки клієнт повинен представляти порядок витрат до підписання контракту.

Одночасно зі складанням пропозиції клієнту консультант готує внутрішні особисті нотатки з особливостей ЗЕД підприємства клієнта. Ці нотатки необхідні для великих консалтингових компаній, якщо для виконання завдання передбачається участь команди консультантів.

Підготовчий етап консалтингового проекту завершується укладенням контракту на консультування. Типовий контракт містить: термін дії контракту; опис змісту проекту; умови і терміни оплати; угоду про конфіденційність; перелік персоналу, що бере участь в роботі; способи контролю над діяльністю консультанта; графік виконання робіт; умови стимулювання і штрафні санкції; умови припинення контракту; порядок виплати податків; порядок і умови зміни контракту.

Етап постановки діагнозу. Мета другого етапу детально вивчити проблему (проблеми) зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що стоїть перед клієнтом, виявити фактори, що впливають на дану проблему, і

підготувати необхідну інформацію для прийняття рішення про організацію подальшої роботи. Діагноз може привести до висновку про неможливість вирішення проблеми або неприпустимо високу вартість проекту. Формально діагноз проблеми не включає роботу по її вирішенню. Це здійснюється на наступному етапі планування змін. Однак на практиці вже на цьому етапі слід виявити можливі шляхи вирішення проблеми.

Очевидно, що діагностика делікатних ситуацій вимагає великого такту від консультанта. Агресивне ставлення до постановки діагнозу з боку консультанта (наприклад, якщо на підставі питань консультанта, персонал робить висновок про пошук винних у виробничих помилках) незмінно викликає опір. Подібні непорозуміння вирішують за рахунок організації «зворотного зв'язку». Клієнт і його колектив повинні знати в обов'язковому порядку про встановлені факти і про плани подальших дій консультанта. У свою чергу, реакція клієнта на потік інформації є зворотним зв'язком для консультанта, до встановлення якої він повинен прагнути протягом діагностичного етапу і всього консалтингового проекту.

Етап постановки діагнозу включає такі *типові фази*: опис проблеми, збір і аналіз інформації, подання проміжного звіту (зворотний зв'язок з клієнтом). Опис проблеми здійснюється за п'ятьма критеріями: 1) зміст проблеми (низька ефективність, зростаючі витрати виробництва, нестача кваліфікованої робочої сили тощо); 2) місцезнаходження «вузького місця» (в яких підрозділах виявлена проблема); 3) персонал (список менеджерів, фахівців, робітників, яких стосується проблема і які зацікавлених в її вирішенні); 4) кількісна оцінка втрат, викликаних проблемою (обсяг втраченого робочого часу, розмір збитків, обсяг невикористаних потужностей тощо); 5) динаміка розвитку проблеми (момент появи, періодичність, стабільність, посилення, ослаблення тощо). Основним завданням діагностики організації є встановлення причин, що викликають проблему в сфері ЗЕД підприємства.

На першому етапі проекту виявляється деяка інформація про причини проблеми. Ця інформація допомагає висунути гіпотези, які повинні бути

перевірені на етапі діагностики. Характер інформації, що збирається залежить від сфери діяльності консультованої організації, змісту проблеми і цілей завдання. Факти виявляються і перевіряються шляхом обробки розпорядчої документації, що відбиває діяльність організації клієнта, спостережень за персоналом, проведення інтерв'ю та анкетування.

Збір інформації та її аналіз є найбільш творчою, важкою і болючою частиною роботи консультанта. В результаті консультант з управління отримує детальну інформацію про ефективність виробництва клієнта, про групові і міжособистісні відносини в організації, досвід її співробітників і корпоративну культуру. Мета аналізу інформації виявити причинно-наслідкові зв'язки між виявленими фактами і проблемою.

Фаза подання проміжного звіту (зворотний зв'язок з клієнтом) має за мету створити взаємини істинної співпраці між консультантом і клієнтом ще в початковій стадії консультування. Зворотній зв'язок надає клієнту інформацію, яка може: повідомити йому щось нове і важливе щодо його організації; дозволить йому зрозуміти, який метод застосовує консультант і як він просувається в своєму дослідженні; підвищити ступінь участі клієнта у виконанні завдання; допомогти консультанту залишатися на правильному шляху і при необхідності змінити напрямок досліджень. Завершується етап постановки діагнозу проміжним звітом в усній або письмовій формі. Після ознайомлення зі звітом клієнт приймає рішення про завершення проекту або його переході в етап планування змін. Планування змін. Основа для вибору найкращого варіанту вирішення проблеми закладається на етапі постановки діагнозу.

На етапі *планування змін* клієнт і персонал організації співпрацюють з консультантом з управління не менш активно, ніж на попередніх етапах, з наступних причин. Відсутність у клієнта інформації про запропоновані альтернативні рішення і подальша відмова від їх здійснення призводить до непоправної втрати часу та інших ресурсів. Для вибору найкращого рішення доцільно використовувати всі розумні ідеї персоналу організації клієнта.

Участь персоналу організації в генерації ідей і подальшої оцінки їх ефективності знижує вартість консалтингового проекту і викликає відчуття відповідальності у кожного працівника, що буде необхідно на етапі впровадження проекту.

Спільна робота з планування змін є одночасно і навчанням клієнта. Вибір варіанту вирішення проблеми починається з пошуку ідей, спрямованих на досягнення цієї мети. Висунуті ідеї обговорюються і оцінюються консультантами спільно з клієнтом. В результаті попереднього відбору ідей залишається кілька найбільш перспективних альтернативних варіантів вирішення проблеми. Решта варіантів оцінюються більш ретельно і з того чи іншого критерію виявляються найменш ефективні з них, що дозволяє поступово скоротити кількість варіантів.

Пропозиція щодо змін включає не тільки те, що необхідно впровадити (виявленні варіанти вирішення проблеми), а й те, як це зробити, тобто план робіт по здійсненню змін. Планування змін може носити загальний характер, так як детальне планування змін здійснюється, як правило, на етапі впровадження проекту. Кілька найбільш прийнятних і всебічно обґрунтованих варіантів вирішення проблеми в якій міститься пропозиція представляються клієнту, який остаточно вирішує на користь єдиного варіанта. *Саме клієнт, а не консультант, повинен вирішити, який з варіантів найбільш перспективний.*

По суті, інформація, яку клієнт регулярно отримувал від консультанта з управління, не має нічого абсолютно нового, а лише приймає завершений вигляд. Прийняття пропозиції може виявитися закінченням консалтингового проекту, якщо клієнт передбачає впровадження проекту здійснити самостійно або відкладає його впровадження на більш пізній термін.

Впровадження проекту. При тісній співпраці на етапах постановки діагнозу і планування змін клієнт не може відхилити результати спільної роботи. Тому, якщо клієнт не приймає пропозицію консультанта, представлену в кінці етапу планування змін, то це є свідченням незадовільної роботи обох сторін. Питання участі консультанта з управління в перебудові (зміні)

організації вивчається і обговорюється при укладанні консалтингового контракту. Небажання клієнта допустити участь консультанта до впровадження проекту може бути мотивоване фінансовими причинами, так як до початку етапу впровадження проекту вартість завдання може перевищити можливості бюджету консультованої організації. З метою економії коштів клієнта та обов'язкової участі консультанта в етапі впровадження проекту можуть бути вжиті такі заходи: Мінімізується розмір команди консультантів, присутніх в консультованій організації. Впровадження проекту включає наступний цикл робіт: планування заходів, організацію робіт, контроль виконання робіт та коригування робочої програми.

Завершення проекту. Завершення проекту має бути виконано так само професійно, як здійснення першого контакту з клієнтом і виконання проекту. Це означає, що повинні бути вдало вибрані час і форма догляду консультанта з управління з організації клієнта. На консультанті лежить ініціатива визначення, коли і як він покине консультовану організацію. В остаточному рішенні про час завершення проекту беруть обидві сторони.

Оцінка результатів консультування призначена для підтвердження факту виконання поставлених завдань. Проте, при виконанні деяких проектів така оцінка не проводиться або є поверховою, що пов'язано з труднощами кількісного визначення змін в організації в результаті виконання проекту або ж незадоволеністю клієнтом роботою консультанта. Ефективність консультування оцінюється за двома основними аспектами завдання: переваг, які отримав клієнт, і якості процесу консультування. Якщо кількісна оцінка ефективності консультування є неможливою, використовуються класичні методи: інтерв'ю, спостереження та анкетування персоналу. Оцінка представляється у вигляді короткого звіту, який використовується як складова частина заключного звіту.

Результат управлінського консультування в сфері зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язаний з результатами інших видів консультування (соціального, психологічного тощо), відображається рядом допоміжних

критеріїв та експертних оцінок і тому результативність його буде більш ємним поняттям, ніж просто ефективність. Науковці стверджують [33], що наявність спеціальних методик проведення консультування може дати більш точні оцінки. Сьогодні при визначенні ефекту від консалтингу використовують економіко-математичні моделі та різні формули ефективності консалтингового проекту. Так, залежність результату консалтингу від вартості проекту, часу його реалізації, кількості задіяних професіоналів визначається багатокроковою методикою побудови економіко-математичної моделі в перебігу діаграми розкиду, множинного кореляційно-регресійного аналізу, перевірку на адекватність [34]. Відсутність адекватних інструментів вимірювання ефективності управлінського консалтингу, на думку Кубра М. в [35] гальмує розвиток знань та їх реалізацію на практиці консультаційної діяльності.

Висновки до першого розділу

1. Через невідомо зростаючу швидкість настання змін у навколишньому середовищі керівникам підприємств стає все складніше приймати обґрунтовані тактичні й стратегічні рішення щодо зміцнення конкурентних переваг для забезпечення сталого розвитку, яке неможливо без впровадження сучасних знань. Виникає об'єктивна затребуваність в зовнішньому (по відношенню до підприємства) консультуванні щодо успішності подальшого розвитку; зростає попит на консалтингові послуги.

2. Проведене дослідження свідчить, що суть консалтингу полягає в допомозі клієнту підвищувати ефективність своєї діяльності і створювати додаткову вартість як шляхом надання інформації та рекомендацій, так і надаючи свої послуги в досягненні поставлених цілей. Консультант вивчає і аналізує ситуацію, висуває гіпотези і пропонує нововведення, а в деяких випадках, впроваджує їх у життя. Виокремлено основні причини затребуваності послуг консультування: особливі знання і навички консультантів; економія коштів порівняно з витратами на окремого штатного

аналітика; брак часу; потреба в актуальній інформації; запит на неупереджений «погляд збоку»; необхідність обґрунтувати рішення керівництва; потреба в навчанні через консультування.

3. Сучасні наукові засади управлінського консультування отримують свій стрімкий розвиток та визнання як системи практики, так і на рівні теорії та методології. Бачення науковців та практиків щодо сутності консультаційних послуг мають такі спільні: визнання консультування найвищою ланкою в системі знань менеджменту, а також найвищою формою використання знань; констатування особливості умов праці консультантів; клієнтоорієнтованість послуги та широта кола накопичених у світі відповідних знань та технологій надання інформації; послуги надаються за умов наявності висококваліфікованих фахівців; обов'язковість оцінки щодо ефективності вирішення управлінських проблем: наявності позитивних змін в діяльності клієнтів та особливостях ведення бізнесу; висока залежність від наукового та соціального прогресу в країні та на підприємстві; колективність праці та її наукова спрямованість; вирішення складних проблем та наявність унікальних, неповторних ситуацій; отримання нових знань з боку обслуговування кожного окремого клієнту; накопичення знань та досвіду культури менеджменту.

4. До особливостей консалтингових послуг, обумовлених специфікою сервісної діяльності, слід віднести: відсутність матеріальної основи (т.зв. «невідчутність»); неможливість накопичення та збереження; послуга надається за участю клієнта; персоніфікованість послуги; комплексність; неможливість надати послугу однакової якості; висока мобільність послуги; залежність від клієнта; знання та уміння консультанта тісно пов'язані з його особистістю (унікальність та авторство послуги); низька капіталоемність послуги; отримання корисного ефекту від надання послуги буде відчутним лише з часом. Тобто, в основі процесу надання консалтингової послуги лежать суб'єктивні відносини, а їх визначальним корисним ефектом стає інтелектуальний зміст послуги, «ємність знання».

5. При вирішенні конкретних завдань консалтингу у проектах або на різних стадіях розвитку підприємства можуть застосовуватися комбінації трьох видів консультування: експертного, процесного та навчального. Водночас ми вважаємо, що саме поєднання експертного та процесного видів консультування найбільш затребуване в сучасному українському бізнесі, особливо у виробничо-збутовому та торговельному бізнесі. Навчальне консультування як напрям попиту притаманно країнам з розвинутою ринковою економікою, для яких консультаційні послуги є знайомим широко вживаним видом продукту. Натомість в Україні консалтингові послуги менш затребувані, чому є низка причин: нестабільна макроекономічна ситуація; непопулярність консалтингових послуг у країні; відсутність законодавчої бази щодо консалтингової діяльності; відсутність методичного забезпечення щодо критеріїв оцінки корисності консалтингу; низька ділова активність підприємств; слабка платоспроможність замовників консалтингових послуг; низький відсоток гарантій конкретних результатів та стійкого економічного ефекту від консалтингу; відсутність досвіду співпраці з консультаційними фірмами у вітчизняного бізнесу та інші.

6. Сучасний український консалтинг знаходиться лише в своїй початковій фазі розвитку. Його пріоритети ще не мають чіткого визначення, вони є тісно пов'язаними з розвитком національної економіки та її майбутнім у світовому економічному просторі. Тут постають питання розвитку національної галузевої структури, ринкових трансформацій, соціальної політики, сфер та заходів підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема щодо його зовнішньоекономічної діяльності.

7. Підприємства можуть проникати на міжнародні ринки як за допомогою експорту продукції, ліцензування, створення спільних підприємств, прямих капіталовкладень, так і через створення транснаціональних корпорацій. У будь-якому з цих випадків суб'єкти підприємництва змушені пристосовувати практику ведення справ до унікального зовнішнього середовища, тобто до вимог сучасного міжнародного

бізнесу. Таким чином, виникає складний комплекс завдань, що мають бути вирішені на базі системного підходу в реалізації консультаційної послуги та з використанням сучасної системи знань щодо управління ЗЕД підприємств з боку консультанта.

8. Суб'єкти господарської діяльності, реалізуючи конкретні підприємницькі проекти в межах зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), потребують консультування щодо використання можливостей міжнародної співпраці, консультаційного супроводження на всіх етапах процесу планування та організації ЗЕД. Фактично, консалтингові організації мають сформулювати консалтинговий проект, який містить повноцінну інформацію про обсяги, напрями та форми допомоги суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності та проходить повний життєвий цикл від підготовчого етапу до постановки діагнозу, планування змін та впровадження проекту.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТИ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ

2.1. Оцінка розвитку консалтингу в світі та Україні як зовнішнього середовища формування попиту на вітчизняний консалтинговий продукт

Сучасний консалтинг представляє собою сферу знань, яка за невеликий проміжок часу (приблизно 40–50 років) сформувалась одночасно і в напрям теорії, і в методологію менеджменту, і в поширену та визнану в світових масштабах практичну бізнес-діяльність. Результати досліджень свідчать про те, що сектор консалтингових послуг розвивається випереджаючими темпами у порівнянні з іншими галузями світової економіки. В розвинених країнах світу частка сфери послуг постійно зростає, при цьому позитивною тенденцією цієї сфери характеризується динамічний розвиток ринку консалтингових послуг.

Розвиток консалтингу в світі відбувається з позитивною динамікою і, не дивлячись на короткі спади, в цілому демонструє доволі тривалий тренд зростання (рис. 2.1). За даними науковців, особливо інтенсивно розвиток ринку консалтингових послуг відбувається в країнах Центральної та Східної Європи, СНД, Азії, Індії і Китаї. За даними аналітиків, східноєвропейським країнам понад 11% послуг надають грецькі консалтингові фірми, 10% – російські, по 5% – хорватські та словенські. В якості найбільш перспективного ринку, з точки зору обсягу попиту, розглядається Китай [36].

Аналітики з'ясували, що світовий ринок управлінських консультаційних послуг представлений в наступній сегментації: 50 найбільших консалтингових організацій обслуговують 67% всього світового ринку, 180 середніх фірм – 24%, 1500 дрібних фірм – 9%. Великі фірми мають від 300 до 30 000 професійних співробітників. Річний дохід фірм сягає від 68 млн. до 3 млрд. дол. [37]. На частку консалтингових фірм США припадає понад 49% всього

світового ринку управлінського консалтингу. Вартість великих контрактів з консалтинговими фірмами в 2017 році коливалася в середньому від 30 до 50 млн. дол. [38]. У середніх фірмах чисельність варіюється від 100 до 300 співробітників з річним доходом майже 20 млн. дол. У дрібних фірмах в середньому працює не більше 4 консультантів, дохід таких організацій не перевищує 0,5 млн. дол. на рік [37].

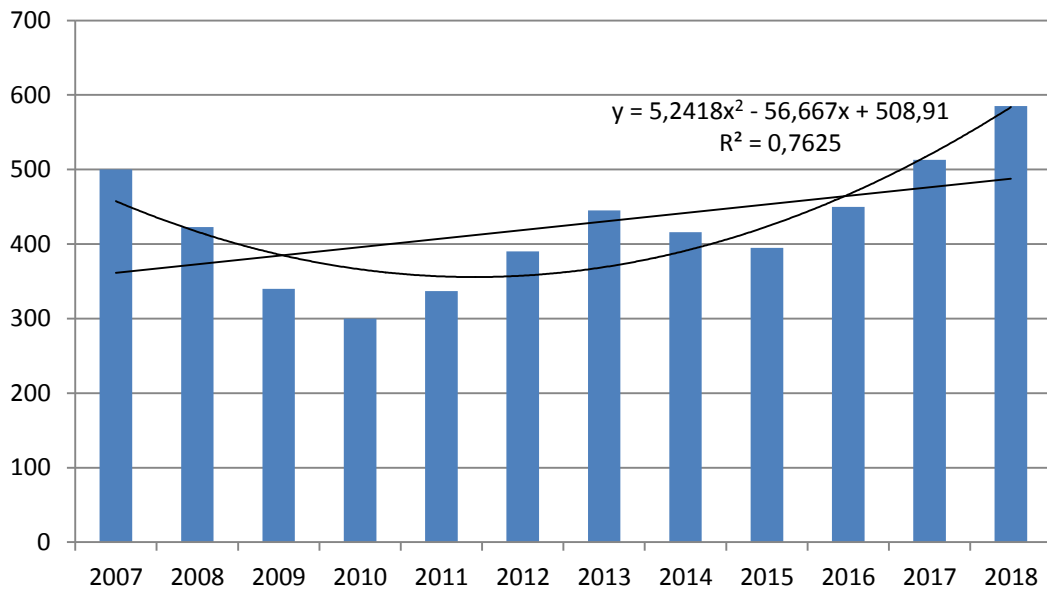


Рис. 2.1 – Динаміка зростання світового ринку консалтингових послуг, в млрд. дол. США (за роками)

Побудовано автором на основі: [39; 40; 43]

Науковці стверджують [39; 40] про такі тенденції: серед видів консалтингу в світі лідером є ІТ-консалтинг. Цей вид консалтингу найбільш популярний у США і у Західній Європі, де звикли орієнтуватися на майбутнє. Водночас у Східній Європі переважає операційний консалтинг, де фірми прагнуть зміцнити позиції на ринку «тут і зараз». Швидко зростає ринок консалтингових послуг і в країнах із надвисоким рівнем розвитку економіки – у Японії та Сінгапурі. В період 2016-2018 років вартість світового ринку консалтингу досягла майже 580 мільярдів доларів США. При цьому сектор консультаційних послуг з управління, який зазвичай консультує організації з

питань покращання результатів своєї роботи, перевищив 150 млрд. доларів США.

У Європі виділяють [41] такі сервісні напрями консалтингу: «стратегія», «операція», «технологія», «кадри і зміни», «продажі та маркетинг» та «управління фінансами і ризиками» (рис. 2.2). Як видно з рисунку 2.1, найбільшу питому вагу у структурі обсягів консалтингу в Європі мають сервісні напрями: «операції», «технологія», «стратегія».

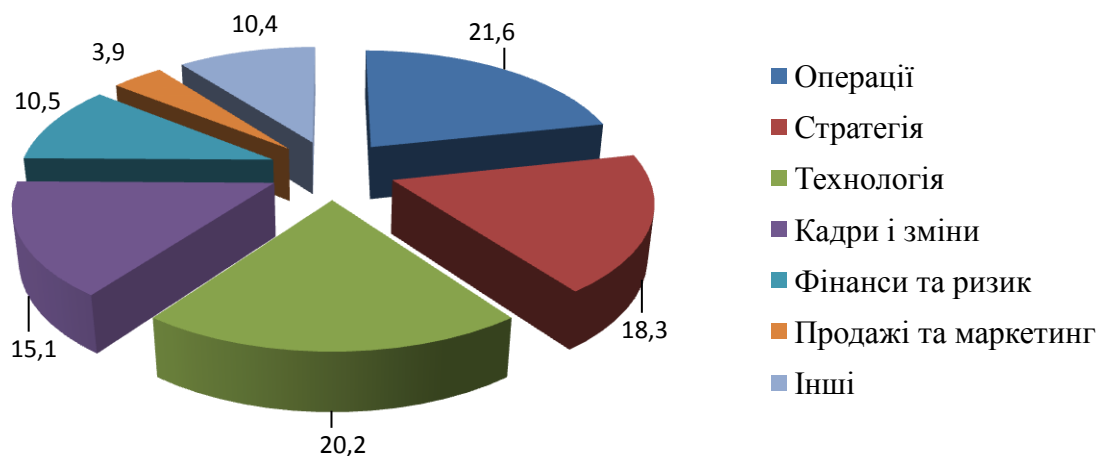


Рис. 2.2 – Розподіл обсягів консалтингу за сервісними напрямами – видами на європейському ринку послуг у 2016р. (за даними 11 країн FEACO)

Джерело: складено за [41]

Послуги «операції» пов'язані з інтеграцією бізнес-рішень через реінжиніринг бізнес-процесів (BPR); управління відносинами з клієнтами/постачальниками (CRM); скорочення обігу/скорочення витрат; управління закупівлями та управління ланцюгами постачання (включаючи виробництво, дослідження та розробки, розробку продукту, логістику). Сервісний напрям «технологія» через заходи технологічного характеру допомагають підприємствам-замовникам оцінювати свої ІТ-стратегії для впровадження технологій у бізнес-процеси, підтримки рішень, пов'язаних із плануванням та впровадженням нових технологій для бізнес-додатків, включаючи архітектуру ІТ-мережі та безпеки. Послуги «стратегія» допомагають

компаніям аналізувати та змінювати свої стратегії, вдосконалювати бізнес-операції та оптимізувати їх корпоративне та ділове планування.

Всю сукупність консалтингових компаній в світі науковці поділяють [13] на декілька основних груп. Так, до першої групи можна віднести компанії «великої четвірки»: Ernst&Young, Deloitte, KPMG, PwC, які були створені багато років тому. Головними напрямками їх діяльності є аудит і консалтинг. Стосовно консалтингу, вони займаються практично всіма напрямками. Дані компанії володіють значним авторитетом і найміцнішою репутацією в світі. Їх клієнтами є найбільші світові транснаціональні корпорації. Другою групою консалтингових компаній є так звані «фабрики думки», які не просто надають консалтингові послуги, а пропонують незвичайний і нестандартний вихід із складної ситуації, пропонуючи креативні ідеї. Це компанії McKinsey, BostonConsultingGroup, Bain&Co. Вони формують так звану «велику трійку» консалтингових компаній, що спеціалізуються на стратегічному управлінні.

Наступна група компаній – це предметно-орієнтовані компанії, чия діяльність обмежується одним або кількома напрямками, наприклад, маркетинговими дослідженнями, підбором персоналу або складанням бізнес-планів. Чисельність таких компаній – найвища. На ринку існують також невеликі консалтингові компанії, які складаються з одного або декількох фахівців, причому деякі з них поєднують цю роботу з викладанням в університетах. Іноді компанії звертаються до індивідуальних консультантів, які або мають свій бізнес або ведуть наукову діяльність, використовуючи власний досвід роботи в якості зовнішнього консультанта. Така практика, що зародилася в США, поширилася і в Європі, а останнім часом набирає обертів на Україні. Дані про світових лідерів консалтингу наведені в Додатку Г.

Необхідно враховувати також і те, що на ринку консалтингових послуг працюють об'єднання компаній, а також професійні асоціації консультантів і консалтингових агентств. Найстаршими з них є: АСМЕ, Міжнародна рада інститутів управлінського консультування і Європейська федерація асоціацій консультантів з питань управління [42].

В Україні перші консалтингові підприємства почали функціонувати у 90-х роках одночасно з відкриттям відомими міжнародними компаніями своїх представництв. Спектр консалтингових послуг, що пропонується на національному ринку, включає: ІТ-консалтинг, фінансовий, юридичний та маркетинговий консалтинг, оціночну діяльність, управлінський та виробничий консалтинг, інші види. У нинішній період консалтинг як особлива послуга активно розвивається та має значний потенціал для подальшого зростання, що зумовлено, насамперед, застосуванням ІТ-технологій. На ринку консалтингових послуг в Україні домінують зазначені вище великі міжнародні компанії «великої четвірки» (Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG), компанії-«фабрики думок» (McKinsey та Boston Consulting Group), а також близько 300 найбільших національних підприємств, які надають виключно консалтингові послуги [43]. При цьому лідери консалтингу надають перевагу або комплексу універсальних послуг, або їхнім пріоритетом є вузька спеціалізація. Усього в Україні функціонує близько 5 тис консалтингових компаній, які суттєво диференційовані за обсягами ринкової частки, кількістю працюючих, сукупністю додаткових сервісів. Орієнтовно 87% консалтингових послуг, що надаються в Україні, сконцентровано в м. Києві [12, с. 57], оскільки фактично майже всі представництва іноземних консалтингових компаній та центр-офіси основних національних підприємств зосереджені в столичному регіоні. Водночас, за даними досліджень ЄБРР, 72% середніх та малих підприємств не користуються консультаційними послугами, оскільки 50% із них вважають, що не потребують сторонньої допомоги, а інші не мають для цього фінансової можливості [44, с. 25].

Обсяги ринку консалтингу в Україні майже не змінилися за більш, ніж десять років, демонструючи нестійку тенденцію (рис. 2.3). Як свідчать дані, один із пікових показників місткості національного ринку консалтингу зафіксований у 2007 р. – 500 млн дол. Аналіз обсягу ринку консалтингу показав зниження споживання консультаційних послуг із \$490 млн. у 2014 р. до \$437 млн. у 2016 р., на що значною мірою вплинула ситуація, яка склалася в

Україні, у тому числі внаслідок військових дій на сході країни. Як і передбачали дослідники [45], відновлення ринку почалося ближче до 2018 р. та передбачається, що продовжуватиметься в найближчі роки. Водночас у 2018 р. обсяги наданих консультаційних послуг в Україні перевищили попередній максимальний рівень, досягнувши значення 585 млн. дол. Фактично варто констатувати, що розвиток консалтингового сегмента національного ринку послуг розвивається відповідно до трендів зміни основних макроекономічних показників держави та водночас є відносно нестабільним і невеликим за обсягом (на рівні 1/1000 світового обсягу консалтингових послуг; з огляду на порівняння даних рис. 2.3. та рис. 2.1).

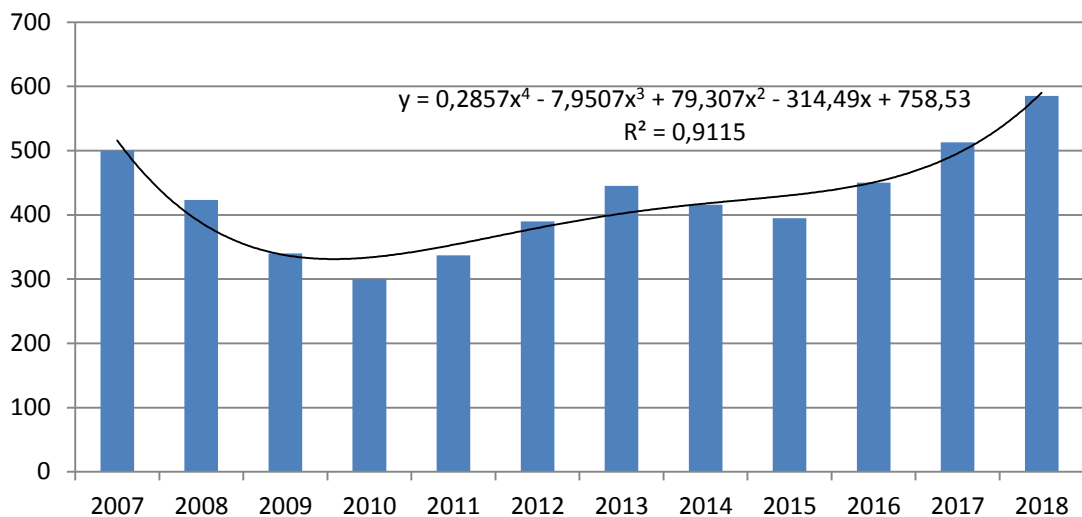


Рис. 2.3 – Динаміка зростання ринку консалтингових послуг в Україні, в млн. дол. США (за роками)

Побудовано автором на основі даних з: [46; 66]

Частка послуг консалтингу до ВВП складає від 0,42 до 0,51 відсотків та на думку вчених [43, с.99] в цілому відповідає середньоєвропейському рівню; разом з тим спостерігається зменшення цієї частки на 10 % в період 2017-2018 років. Тобто, зростання ринку консалтингу в Україні йде більш повільно, ніж зростання ВВП, що для сфери послуг є показником недостатньо ефективного розвитку (оскільки в умовах постіндустріальної економіки зростання сфери послуг відбувається більш інтенсивно порівняно зі зростанням ВВП).

За основними структурними сегментами ринку консалтингу в Україні (рис. 2.4) найбільшу частку займає ІТ-консалтинг – 27%, що відповідає загальносвітовій та європейській тенденціям.

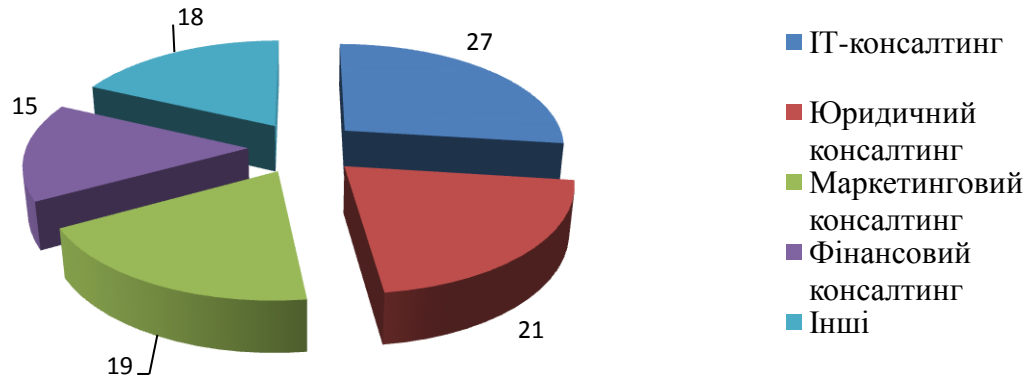


Рис. 2.4 – Структура ринку консалтингу в Україні за сегментами, у відсотках

Джерело: [44]

Домінування *ІТ-консалтингу* – стала тенденція за рахунок, насамперед, аутсорсингу; намагання мінімізувати трансакційні витрати підприємствами спричиняє передачу реалізації низки функцій стороннім виконавцям. Високим попитом користуються впровадження інформаційних систем та їх інтегрування з метою підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів. Цей сектор консультаційних послуг все більше спрямований на перехід від ІТ-аудитів до розроблення системних ІТ-проектів та мобільних технологій. *Юридичний консалтинг* (питома вага в загальній структурі – 21%) відноситься до класичних послуг із традиційно стабільним попитом, зумовленим антимонопольним регулюванням, дотриманням трудового законодавства, необхідністю забезпечення правової «чистоти» господарських угод під час реалізації операцій із нерухомістю, інвестиціями, веденням судових справ та іншими аспектами. Специфікою *маркетингового консалтингу* є його міждисциплінарне походження з наростаючим впливом методик когнітивної психології (т. зв. «нейромаркетинг»). Маркетинг як визначник нових шляхів розвитку комерційної діяльності досить часто є

складником комплексних проектів стратегічного консалтингу. У контексті *фінансового консалтингу* варто виділити податкове консультування як окремий вид діяльності. Підвищений попит на ці послуги пояснюється перманентними змінами податкового законодавства та намаганням економічних агентів оптимізувати результати фінансово-господарської діяльності за рахунок зменшення податкових платежів у бюджеті всіх рівнів.

Аналіз стану ринку консалтингу в Україні та тенденцій його розвитку дає змогу зробити такі висновки: 1) обсяг національного ринку консалтингу становить орієнтовно 0,46% ВВП, що перевищує максимальні докризові показники та загалом відповідає середньоєвропейському рівню; 2) ринок консалтингу в Україні має позитивну динаміку (середньорічні темпи зростання – 14%), проте ця тенденція є нестійкою; 3) консультаційні послуги, які надаються суб'єктами господарювання, суттєво диференційовані; найбільш перспективними напрямками є фінансовий та ІТ-консалтинг; 4) ринок консалтингу функціонує в Україні без спеціалізованої законодавчої бази та потребує статистичного виокремлення як особливого виду діяльності.

Економіка України на нинішньому етапі потребує вирішення низки проблем, пов'язаних із переходом підприємств більшості галузей на інноваційний шлях розвитку для виробництва і реалізації нової технічно досконалої й якісної продукції, яка відповідає запитам і потребам споживачів. У зв'язку із цим сьогодні як ніколи раніше актуалізується потреба у взаємодії українських підприємств із глобальним ринковим середовищем через професійного посередника – консалтингову компанію. В свою чергу, напрацювання ефективної практики планування та реалізації консалтингових проектів допоможе набути вітчизняному консалтинговому бізнесу більшого авторитету та успішно конкурувати з представниками міжнародних консалтингових груп за вітчизняного споживача консалтингових послуг.

Конкретним елементам розробки таких консалтингових проектів, на прикладі виробничо-торговельного підприємства будівельної галузі України, присвячені наступні підрозділи.

2.2. Діагностика проблем фінансово-економічного стану виробничо-торговельного підприємства ТОВ «Кіровський»

2.2.1. Аналіз зовнішніх факторів розвитку підприємства: тенденції на ринку будівельних матеріалів

В цьому підрозділі відображені основні складові запропонованого консультаційного проекту на етапі «постановка діагнозу», який одразу слідує за підготовчим етапом консультаційного проекту (див. перший розділ дипломної роботи).

ТОВ «Кіровський», дані якого вивчає консалтингова фірма, працює в сфері проектування, виробництва та реалізації сучасних будівельних матеріалів, а також є партнером з закупівель великої будівельної компанії Дніпропетровської області. Постійний моніторинг та оцінка ринку будівельних матеріалів є важливим підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства ТОВ «Кіровський».

Сучасна промисловість будівельних матеріалів – це комплексна галузь, що характеризується тісними економічними, організаційними, технічними та технологічними зв'язками в отриманні кінцевого результату – забезпеченні виробництва основних фондів різних галузей економіки країни. Даний комплекс містить у собі більше двадцяти самостійних підгалузей, багато з яких, включають у свою структуру ще по декілька видів виробництв, при цьому кожна підгалузь утворює свій ринок, який функціонує самостійно, утворюючи у сукупності загальний ринок будівельних матеріалів.

Учені виділяють [47] три основні групи галузей будівельної індустрії (індустрії виробництва будівельних матеріалів):

- 1) видобуток і обробка мінерально-будівельної сировини (пісок, гравій, щебінь, бутовий камінь та ін.);
- 2) виробництво в'язучих матеріалів (цемент, вапно, гіпс);
- 3) виробництво стінових матеріалів, виробів і конструкцій (покрівельні матеріали, бетонні, залізобетонні та інші конструкції та блоки, сендвіч панелі).

Зазначимо, що діяльність ТОВ «Кіровський» відбувається в межах

предметної спеціалізації третьої з названих груп галузей.

На кінець 2019 року К. Кузнєцов [48] виділяє наступні тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів в Україні:

- укрупнення бізнесу, створення груп компаній, холдингів, вертикально-інтегрованих структур, мереж, що включають як виробників цементу і бетону, так і підприємства інших галузей;
- зміна умов конкуренції, у містах з великою кількістю населення склалася конкурентна система, коли 3- 4 великих оператори конкурують між собою, формуючи ринкову ціну на будівельні матеріали (ринок олігополії);
- залежність від економічних очікувань споживачів, стабілізація курсу валют і поліпшення девальваційних очікувань впливають на зростання попиту у сфері нерухомості, і відповідно на будівельні матеріали. Непередбачуваність розвитку економічної ситуації, пов'язана з пандемією коронавірусу, стримує перспективний попит. Відбуваються зміни в структурі споживання;
- використання товарного кредиту, більшість будівельних проектів в середньому і великому сегменті відчувають нестачу фінансування. Клієнтів часто цікавить не тільки співвідношення ціна/якість, але і можливість надання платежів у відстрочку;
- розширення інструментарію просування продукції і послуг, зростає рекламна активність компаній, розвиваються дилерські мережі та сервісні пропозиції для споживачів;
- сезонність ринку будівельних матеріалів в аспекті коливання попиту, що пов'язано зі зміною обсягів будівельних робіт протягом року.

Індекс продукції будівельних матеріалів віддзеркалює просідання ринку в період 2012-2015 років і початок зростання з 2016-го. Так, згідно з даними Державної служби статистики України [49], в 2016 році вказаний індекс склав 117,4%, в 2017-му – 126,3%, в 2018-му – 108,5%, в 2019-му- 123,6% (рис. 2.5). Аналіз динаміки абсолютних значень виробництва окремих сегментів ринку

будівельних матеріалів (табл. 2.1) свідчить про зростання обсягів майже за всіма позиціями (окрім будівельних виробів із випаленої глини), водночас це зростання є нерівномірним.

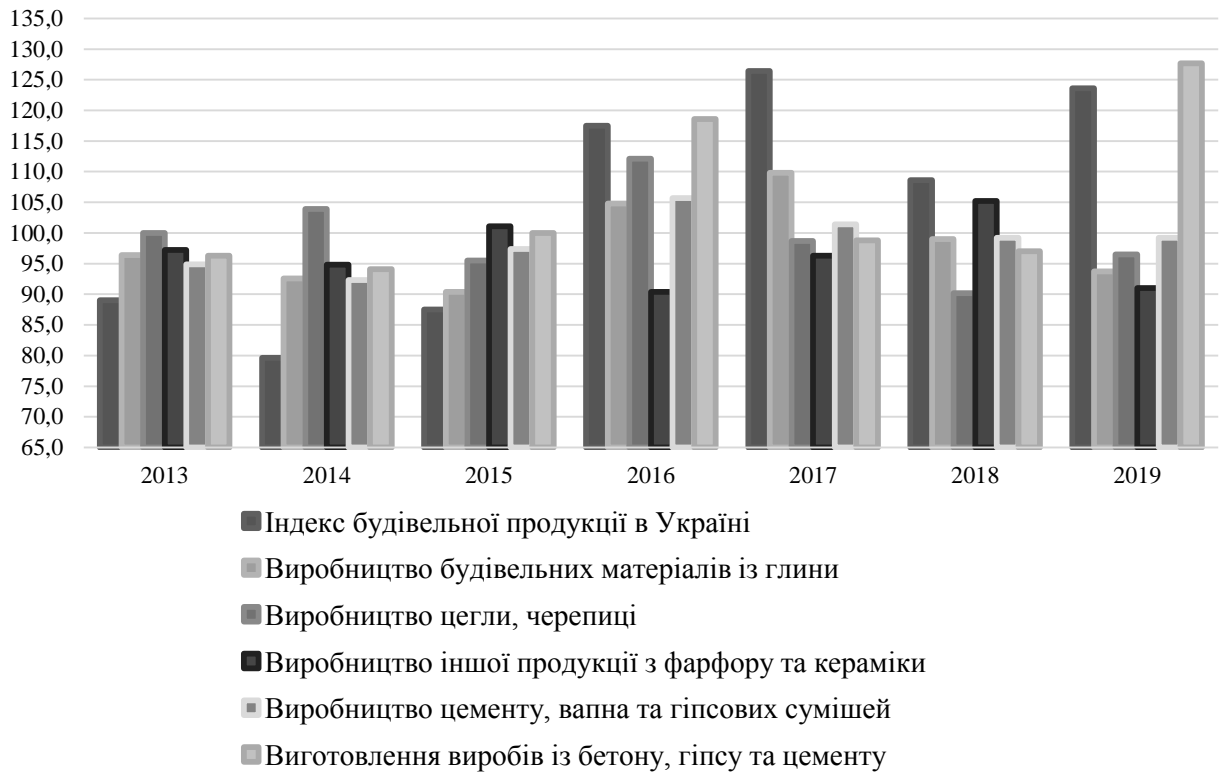


Рис. 2.5 – Індекс розвитку ринку продукції будівельних матеріалів, в тому числі за видами діяльності за 2013-2019 рр. (% до попереднього року)

Побудовано автором на підставі опрацювання: [49]

Результати аналізу свідчать, що для деяких видів продукції спадом стали 2014 – 2015 роки, що було пов’язано з нестабільним політичним становищем в Україні в ці роки завдяки початку воєнно-політичних проблем та відповідним скороченням обсягів виробництва та будівництва в країні в цілому. У період 2016 – 2019 років стан виробництва будівельних матеріалів покращується.

За досліджуваній період спостерігається стабільне зростання:

– виробництва будівельних матеріалів із глини, за рахунок збільшення виробництва керамічних плиток і плит на 115,3 млн. грн. та 142,3 млн. грн. відповідно. Найбільший обсяг виробництва керамічної плитки спостерігався у 2017 році;

– виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей – на 570,9 млн. грн., найбільший обсяг виробництва був у 2018 році. По цій товарній групі спостерігається найбільший темп приросту: в 5,13 рази (табл. 2.1).

– виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу – на 27,6 млн. грн., проте варто зауважити про його нестійку динаміку.

– виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів – на 1578 млн. грн. Темп приросту по цій товарній групі є також доволі високим – 2,25 рази за період 2014-2019 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка розвитку окремих сегментів ринку будівельних матеріалів
у 2014-2019 рр. млн. грн**

Товарна група	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 2014 - 2019рр	Відносне відхилення 2014/ 2019 рр.
Виробництво будівельних матеріалів із глини	1556,9	1529,2	1539,5	2094,6	2039	1672,2	115,3	1,07
Виробництво керамічних плиток і плит	1485,6	1460,6	1490,5	2060,2	1998,9	1627,9	142,3	1,09
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	71,3	68,6	49	34,4	40,1	44,3	-27	0,62
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	375,2	688,2	599,3	621,7	632,8	643,3	268,1	1,71
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	138,2	416,5	236,3	356	593,3	709,1	570,9	5,13
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	199,5	201,1	258,4	249,5	254,2	227,1	27,6	1,14
Виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів.	1265,3	1661,3	1936,2	2312,3	2749,5	2843,3	1578	2,25

Джерело: складено автором на основі [49]

Не дивлячись на те, що кількість виробленої та реалізованої продукції

має тенденцію до збільшення, однак, кількість товарів українського виробництва та їхня частка в загальних оптових продажах, навпаки скорочується. Що ж стосується роздрібного продажу, то кількість українських товарів, що реалізуються, майже не зростає. Однією з причин слід вважати скорочення кількості вітчизняних виробників будівельних матеріалів.

За даними Державного комітету статистики України [49], на ринку виробництва будматеріалів на початок 2020 року працювало близько 9,1 тис. підприємств (з них близько 5,7 тис. – за основним видом діяльності) (рис. 2.6).

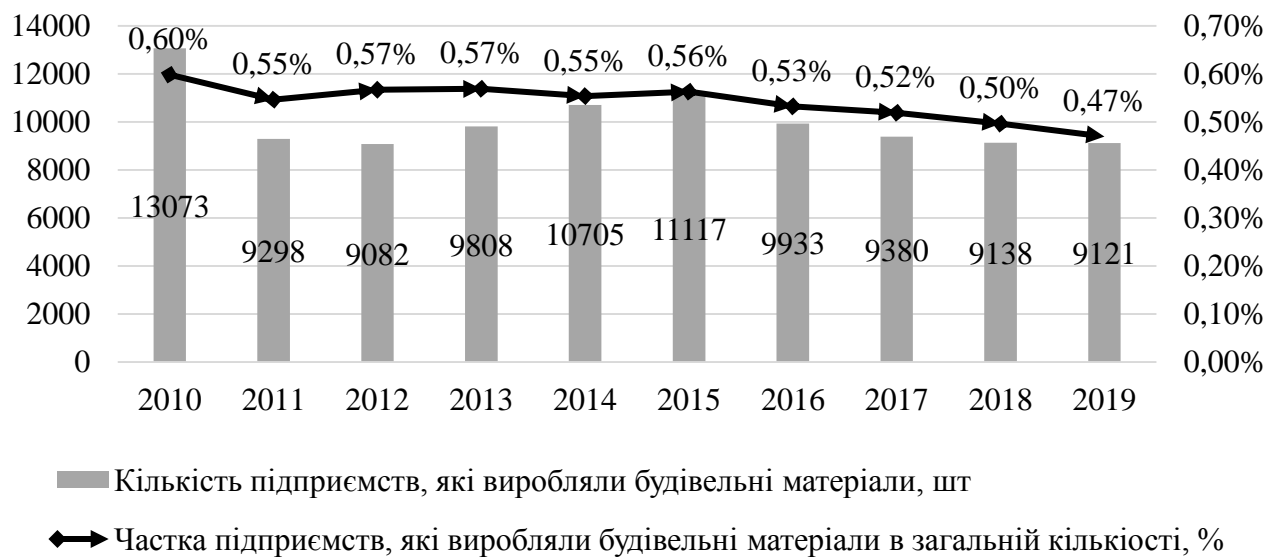


Рис. 2.6 – Кількість підприємств, які виробляли будівельні матеріали і сировину для них у 2010-2019 роках

Побудовано автором на основі: [47]

Протягом 2011-2015 років кількість таких підприємств постійно зростала – якщо в 2011 році за основним видом діяльності у виробництві будівельних матеріалів (і видобування сировини для нього), працювали 9298 підприємств, то в 2015 році – 11117 (збільшення на 7,8%), з 2016 року кількість підприємств в галузі почало зменшуватися в 2016 році – 9933 (зменшення на 10,7%), в 2017 році – 9380 (зменшення на 5,6%), в 2018 році – 9138 (зменшення на 2,6%), а в 2019 році – 9121 (зменшення на 0,2%). Приблизно такою ж є динаміка частки підприємств, які виробляли будівельні матеріали в загальній кількості

підприємств, що працюють на ринку, з 0,6% в 2010 році до 0,47% в 2019 році.

Експерти говорять [50; 52], що на будівельному ринку України присутні наступні оператори по виробництву будівельних матеріалів:

1. Закордонні компанії / представництва, які мають класичний принцип побудови бізнесу, в тому числі маркетингу. Вони добре готують продуктові підрозділи, розвивають центри навчання (Кнауф, Хенкель, Хайдельберг), мають мережеву підтримку брендів (Хенкель, Рууккі).

2. Великі вітчизняні компанії, які мають так званий продажно-продуктовий маркетинг із налагодженою системою прямого продажу. Велику увагу вони приділяють питанням виробництва.

3. Іноземні компанії, що не мають виробництва, а виконують представницькі функції та / або імпортують свою продукцію з-за кордону, акцентують свою діяльність на оптовому ринку та зміцненні дистрибуції.

4. Вітчизняні й зарубіжні сировинно-орієнтовані підприємства здійснюють виробництво, збут та пошук додаткових джерел сировини.

5. Вітчизняні заводи з виробництва так званих важких будматеріалів (вапно, бетон, цегла тощо) практично без винятку зосереджують свою діяльність навколо виробництва та виконання планів із відвантаження продукції в умовах перевищення попиту над пропозицією.

6. Вітчизняні заводи, що працюють на великі фінансово-будівельні організації (типу Київміськбуду, ТММ), орієнтуються на матеріально-технічне забезпечення своїх материнських компаній.

У табл. 2.2 наведено сектори сучасного ринку будівельних матеріалів України та їхні бренди.

Важливими показниками для визначення стану будівельної галузі та будівельних матеріалів в Україні є експорт та імпорт продукції, коефіцієнт покриття імпорту експортом. На рис. 2.7 наведена кількість експортованих та імпортованих будівельних матеріалів, а також розраховано коефіцієнт покриття імпорту експортом, що характеризує ступінь збалансованості зовнішньої торгівлі.

Таблиця 2.2

Бренди найбільших компаній-виробників будівельних матеріалів в
Україні станом на 2019 рік

Ринки	Приклади
Стінові та кладочні матеріали	Золотий мандарин; Ореол-1; Сілта-Брік; Керамея
Покрівельні матеріали	Ruukki; Прушинські; ТПК; Альбатрос; Onduline
Плитні та пиломатеріали	Real Deck; TardeX; Україна% Кроно-Україна; Egger
Будівельні суміші	Хенкель; Polimin; Полірем; Будмайстер; Siltek; Поліпласт
Бетон і будівельні розчини	Каскад бетон; ковальська; Стромат; БудІндустрія7
Сипучі матеріали	ЮНІГРАН; Новодім; СБК; СтоуКлайт
	York; Daikin; Toshiba; Panasonic

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання [51]

Загальний експорт основних промислових матеріалів будівельного призначення в 2019 році склав 414, 7 млн. грн, що більше порівняно з 2018 роком на 12,7 млн. грн. Імпорт склав – 884,5 млн. грн., що менше порівняно з аналогічним періодом на 265,73 млн. грн.

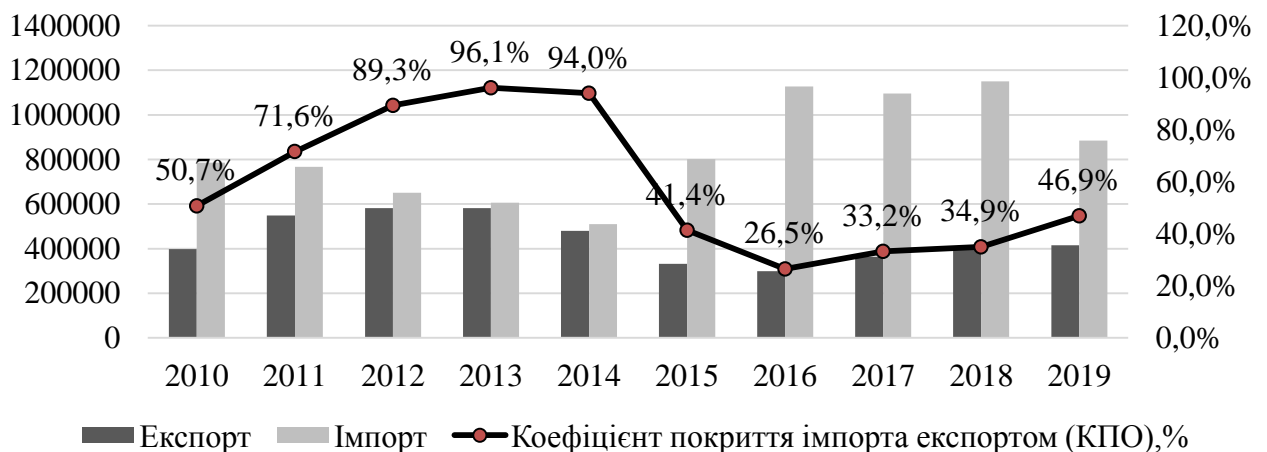


Рис. 2.7 – Динаміка обсягів експорту та імпорту будівельних матеріалів України за 2010-2019 рр., тис. дол. США

Побудовано автором на основі: [47]

Коефіцієнт покриття експортом імпорту з 2010-2014 рік відображає щорічне зростання експорту по відношенню до імпорту і в 2014 році досягає 94%. З 2015 року знову відбулася повна переорієнтація ринку на імпортоорієнтовану економіку (41,4%). Увесь 2015 рік відзначився для країни

станом повної невизначеності у всьому, тому більшість суб'єктів будівельного ринку зайняли позицію очікування. Будівельні компанії, які не змогли продати те, що побудували, призупинили чергове будівництво. Компанії, що виробляють будматеріали, не змогли збути власну продукцію і також призупинили виробництво. Обвал національної валюти і зростання цін на енергоресурси, призвели до зростання цін на будівельні матеріали [49]. З 2016 року коефіцієнт покриття експортом імпорту має тенденцію до постійного зростання, і в 2019 року становив 46,9%.

Таким чином, український будівельний ринок має тенденцію до поступового збільшення продажів будівельної продукції на період 2014-2019 років, але в недостатній кількості, щоб збільшити відсоткове значення в структурі ВВП України та збільшення його розмірів. В останні роки спостерігається позитивна тенденція загальних показників будівництва, однак спостерігається стійка імпортозалежність. Для успішного розвитку вітчизняного виробничо-торговельного підприємства, що працює на ринку будівельних матеріалів, ефективними можуть бути або стратегія імпортозаміщення (за умов наявності спеціальних програм підтримки урядом такої політики), або стратегія експансії на зовнішні ринки (стратегія інтерналізації торговельної або виробничо-торговельної діяльності).

2.2.2. Аналіз внутрішніх факторів розвитку підприємства: результативність фінансово-економічної діяльності ТОВ «Кіровський»

ТОВ «Кіровський» представляє собою юридичну особу приватного права й підприємницьким господарським товариством, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність. Як було зазначено вище, основним напрямком діяльності компанії ТОВ «Кіровський» є виробництво і продаж матеріалів для дахів і фасадів, а саме:

- металочерепиця, профнастил, фасадні касети та панелі, прогони та аксесуари;
- тепло- та звукоізоляція промислового та цивільного призначення;

– паро- і гідроізоляційні плівки, захисні сітки, геомембрани та геотекстиль.

Для аналізу результативність фінансово-економічної діяльності нами були використані дані фінансової звітності ТОВ «Кіровський» за період 2017-2019 рр. Укрупнені дані балансу підприємства (Ф1) та звіту про фінансові результати (Ф2) з елементами їхнього горизонтального аналізу наведено в Додатках Д, Е, Ж. Оцінка динаміки балансу підприємства дає змогу сформулювати наступні висновки:

Актив балансу. Загальна вартість активів в 2018р. порівняно з 2017 роком значно зменшилась (на 195369 тис. грн., або на 74,15%); в 2019 році зменшення продовжилось (на 7122 тис. грн., або на 10,46%). При цьому вартість необоротних активів за 2018 рік зменшилась на 1980 тис. грн. (28,38 %), що свідчить про відсутність заміни основних фондів та їхній значний знос. У 2019 р. цей показник зменшився ще більше: на 2861 тис. грн (57,27%). Відчутно зменшилась вартість оборотних активів: у 2018 р. на 193389 тис. грн, а на наступний рік ще на 4261 тис. грн. Дана динаміка свідчить про зменшення потенціалу підприємства генерувати прибуток для власників, адже загальна сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесах, зменшується.

Щодо загальної структури активів підприємства, то протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу займали оборотні активи в 2017 р. -97,35%, в 2018 р.- 92,66%, 2019 р.- 96,5%, відповідно іншу частину займали необоротні активи (рис. 2.8).

Пасив балансу. Згідно проведеного аналізу динаміки та структури джерел утворення майна підприємства (пасив балансу), слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду власний капітал підприємства зростав. Так, в 2018 році він збільшився на 1111 тис. грн., а в 2019 році – ще на 2725 тис. грн. або на 174,31% порівняно з попереднім роком. На кінець 2019 року сума власного капіталу підприємства знову зросла та становила 6392 тис. грн. Натомість поточні зобов'язання за 2017-2019рр. зменшувались, в 2018 році на

196480 тис. грн, в 2019 році – на 9847 тис. грн.

Щодо структури пасивів, то вона протягом досліджуваного періоду мала вигляд, який представлено на рис. 2.9. Можна стверджувати, що не дивлячись на зростання власного капіталу, в структурі пасиву все ще суттєво переважають поточні зобов'язання (більше 90 %), що може свідчити про проблеми з фінансовою стійкістю підприємства.

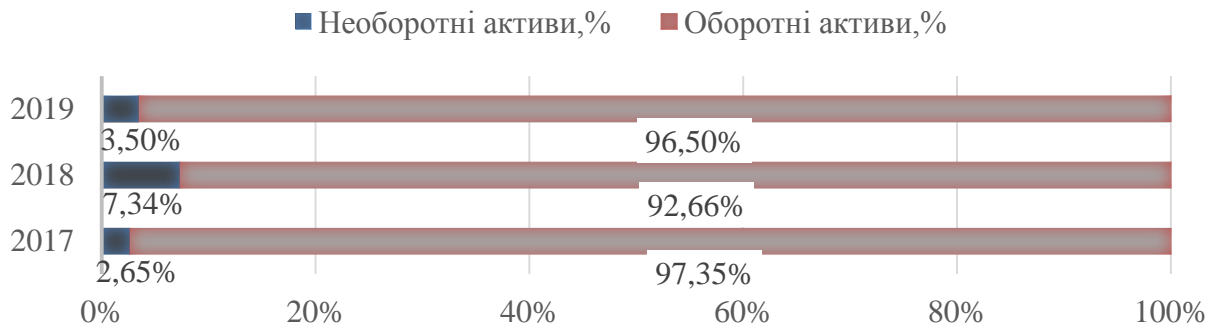


Рис. 2.8 – Структура активів ТОВ «Кіровський» у 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором

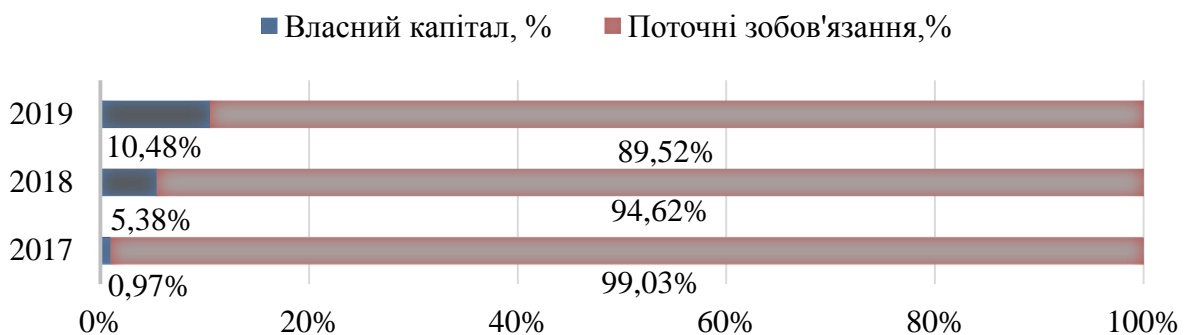


Рис. 2.9 – Структура пасивів ТОВ «Кіровський» у 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано автором

Основним показником фінансових результатів діяльності підприємства є чистий прибуток (див. Додаток Ж). Дані додатку свідчать, що хоча в 2018 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) зріс на 43342 тис. грн. (14,4%), а у 2019 році навпаки зменшився, на 46342 тис. грн. (13,46%); в той же час сума чистого прибутку в період 2017-2018 рр. зменшилась на 56,3%, однак суттєво зросла вже у 2019 році (на 145,2%) (рис. 2.10).

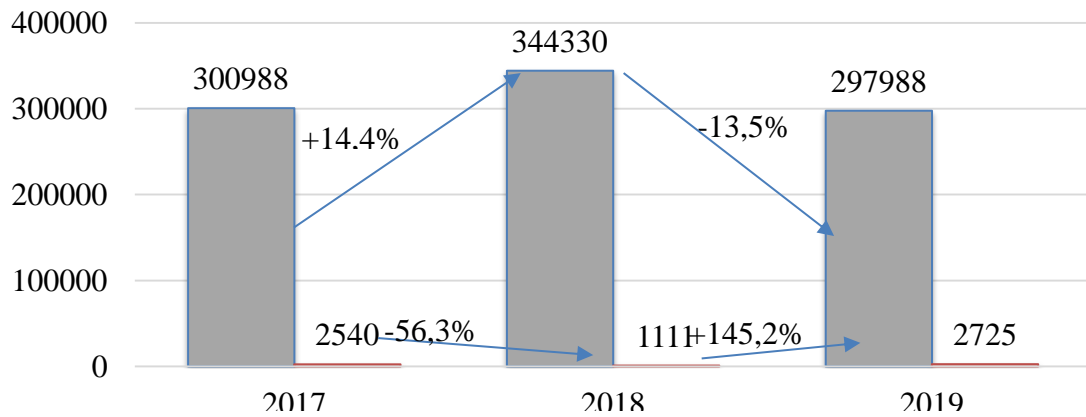


Рис. 2.10 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку ТОВ «Кіровський» за 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором

Після проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ «Кіровський» та його фінансових результатів виникає необхідність проаналізувати показники (коефіцієнти), що характеризують фінансово-економічну результативність (ефективність) діяльності підприємства. Зазвичай такий аналіз проводиться за допомогою таких груп коефіцієнтів: 1) ліквідності; 2) фінансової стійкості; 3) ділової активності; 4) рентабельності.

1. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать: коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття); коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності); коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Важливим показником платоспроможності підприємства є *коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) (K_n)*, який розраховується як відношення всіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань. Він характеризує достатність обігових коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом одного року, а також показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів доводиться на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Оптимальним вважається значення коефіцієнта $K_n = 2-2,5$, критичне значення $K_n = 1$ та нижче. Значення

$K_{п}$ в межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство має можливість своєчасно ліквідувати свої борги. Коефіцієнт покриття розраховується за формулою:

$$K_{п} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$) представляє собою відношення грошових коштів, високоліквідних цінних паперів і дебіторської заборгованості до короткострокових зобов'язань, виходячи з припущення, що матеріальні запаси не можуть бути реалізовані і перетворені в готівку. Цей коефіцієнт показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок наявних у підприємства грошових коштів, але і за рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги. Рекомендоване значення даного показника - 0,8-1,0. Для розрахунку цього коефіцієнта скористаємось формулою:

$$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{запаси} - \text{готова продукція}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) - відношення суми грошових коштів підприємства і короткострокових фінансових вкладень до суми короткострокових (поточних) зобов'язань. Вказаний коефіцієнт характеризує швидку готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Значення $K_{ал}$ є достатнім в межах 0,2-0,35, а менше за 0,2 це показник неплатоспроможності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{ал} = \frac{\text{Грошові активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad 2.3$$

Результати проведених розрахунки показників ліквідності наведені у табл. 2.3. та свідчать про те, що короткострокові зобов'язання можуть бути погашені не стільки за рахунок наявних у підприємства грошових коштів (бо коефіцієнт абсолютної ліквідності набагато нижчий за норматив), скільки за рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги (за рахунок дебіторської заборгованості). Коефіцієнт загальної ліквідності також є нижчим за норматив. Така ситуація свідчить про низьку ліквідність підприємства протягом всього досліджуваного періоду.

Таблиця 2.3

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Кіровський»

Показник	Нормативне значення	Період			
		2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт загальної ліквідності (к-т покриття)	1,5-2,0	1,19	0,98	0,98	1,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,0	0,85	0,81	0,68	0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,012	0,001	0,005	0,004

Розраховано автором

2. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його **фінансова стійкість** (стабільність). Фінансова стійкість — це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування. Основними з показників, які у вітчизняній і світовій практиці використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства, є наступні: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії); коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії; $K_{авт}$) показує частку власних коштів в загальній вартості майна підприємства. Рівень фінансової незалежності підприємства є безпечним до моменту, коли значення

коефіцієнта фінансової незалежності не опускається нижче критичного значення, яке дорівнює 0,5. У іншому випадку підприємство стає залежним від зовнішніх джерел фінансування, що негативно позначається на стані його фінансової автономії. Для розрахунку цього коефіцієнта скористаємось формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Підсумок балансу}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої приналежності підприємства (норматив - 0,4 - 0,6). Його оптимальний рівень має досягати 1. Розраховується за допомогою формули:

$$K_{\text{мвк}} = \frac{\text{Оборотні кошти} - \text{необоротні активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Мінімальне значення цього показника - 0,1. Коли показник опускається нижче, то структура визнається незадовільною, а підприємство - неплатоспроможним. Збільшення величини показника свідчить про непоганий фінансовий стан підприємства і його спроможність проводити незалежну фінансову політику. Розрахуємо даний коефіцієнт за формулою:

$$K_{\text{зквк}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}}{\text{оборотні активи}} \quad (2.6)$$

Представимо проведені розрахунки показників фінансової стійкості у табл. 2.4. Дані таблиці яскраво свідчать про загальну низьку фінансову

стійкість підприємства за рахунок на порядок нижчого за нормативне значення коефіцієнту автономії та від'ємне значення власних обігових коштів та відповідне від'ємне значення коефіцієнту забезпеченості обігових коштів власними обіговими коштами; позитивне значення цих коштів в 2019 році все ще не забезпечує нормативного рівня даного показнику. Висока маневреність власного капіталу показує розбалансованість пасиву балансу та свідчить про занижений рівень власного капіталу.

Таблиця 2.4

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Кіровський»

Показник	Нормативне значення	Період			
		2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Більше 0,5	0,3	0,01	0,05	0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4-0,6	2,26	97,6	15,8	7,65
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	0,29	-0,02	-0,02	0,07

Розраховано автором

3. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обігу його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів обіговості. Важливість цих показників пояснюється тим, що характеристики обігу багато в чому визначають рівень прибутковості підприємства. Проаналізуємо ділову активність ТОВ «Кіровський» за допомогою коефіцієнту обіговості активів та коефіцієнту обіговості власного капіталу.

Коефіцієнт обіговості активів відображає швидкість обігу сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Розрахуємо за формулою:

$$K_o = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середні залишки оборотних засобів}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт обіговості власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт обіговості власного капіталу відображає швидкість обігу вкладеного власного капіталу. Зачення коефіцієнту розрахуємо за формулою:

$$K_{зквк} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Середня величина власного капіталу}} \quad (2.8)$$

Динаміка коефіцієнтів ділової активності наведена в табл. 2.5. Позитивною тенденцією слід вважати зростання обіговості активів. Водночас причиною тому є не стільки зростання виручки (чистого доходу) від реалізації продукції (бо вона навпаки зменшується), скільки зменшення середнього розміру активів (більш швидкими темпами, ніж виручка). Можна говорити про певне зростання ефективності діяльності підприємства на фоні суттєвого зменшення його майна (розміру балансу).

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Кіровський»

Показник	Період		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт обіговості активів	1,99	2,15	4,89
Коефіцієнт обіговості власного капіталу	31,53	110,64	59,24

Розраховано автором

4. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (доходу) підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Розрахуємо рентабельність активів за формулою:

$$K_{p.a.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина активів}} \quad (2.9)$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. Розрахуємо величину даного коефіцієнта в аналізованому періоді за допомогою формули:

$$K_{p.вк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина власного капіталу}} \quad (2.10)$$

Рентабельність продажів є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції. Рентабельність продажів розраховується за формулою:

$$K_{p.п.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід виручка від реалізації}} \quad (2.11)$$

Динаміка коефіцієнтів рентабельності наведена в табл. 2.6. та свідчить про загальне покращення цих показників.

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Кіровський»

Показник	Період		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність)	0,01	0,016	0,045
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність)	0,27	0,36	0,54
Рентабельність продажів	0,008	0,003	0,009

Розраховано автором

Аналіз внутрішніх факторів розвитку підприємства, який був зосереджений на оцінці результативності фінансово-економічної діяльності ТОВ «Кіровський», виявив такі основні проблеми розвитку підприємства: певне скорочення розміру підприємства (невелике зростання порівняно 2016 року та в 3 рази зменшення порівняно 2017 року) при тому, що фінансові результати залишаються стабільними; низька ліквідність підприємства протягом всього досліджуваного періоду; недостатня фінансова стійкість підприємства за рахунок невеликого розміру власного капіталу (у відсотках до вартості балансу); рівень рентабельності продажів є дуже низьким, а рентабельність активів нижчою за середню по галузі. Позитивною тенденцією слід вважати зростання обіговості активів. І хоча причиною тому є не стільки зростання виручки (чистого доходу) від реалізації продукції (бо вона навпаки зменшується), скільки зменшення середнього розміру активів (більш швидкими темпами, ніж виручка), в цілому можна говорити про певне зростання ефективності діяльності підприємства на фоні зменшення його розміру.

2.3. Оцінка перспектив інтернаціоналізації виробничо-торговельної діяльності ТОВ «Кіровський» щодо виходу на зовнішній ринок

Масштабні інтеграційні, трансформаційні та глобалізаційні процеси, які відбуваються у світі останніми роками, сьогодні вже носять прискорений та всеохоплюючий характер та змінюють картину світу майже щодня. Такі умови

зовнішнього середовища вимагають від сучасних торгово-виробничих підприємств активних дій щодо адаптації для виживання та розвитку власного бізнесу.

Оцінка потенціалу підприємства ТОВ «Кіровський» з метою виходу на зовнішній ринок є важливою частиною формування стратегії розвитку бізнесу будь-якого підприємства. Необхідним елементом такої оцінки є проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства. Даний аналіз дозволяє виявити слабкі місця, загрози, які необхідно ліквідувати, спираючись на можливості і переваги організації (табл. 2.7). Згідно проведеного аналізу, можна зробити висновок, що вагомий вплив на діяльність підприємства має зовнішнє середовище, яке умовно можна поділити на соціально-демографічні, техніко-технологічні і економічні фактори.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Кіровський»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сильні позиції на галузевому ринку.	Залежність від постачальників
Висококваліфікований персонал.	Високі витрати виробництва
Сучасний асортимент товарів	Висока собівартість продукції
Багаторічний досвід в даній сфері.	Неефективна структура балансу
Постачальники матеріалів є провідними європейськими виробниками	Відсутність експорту частини продукції
Застосування інноваційних технологій у виробництві.	
Можливості	Загрози
Поява нових технологій в будівництві.	Збої в постачанні сировини
Зростаючий ринок на інноваційні матеріали	Зміни рівня цін та збільшення податків
Зниження податків	Висока конкуренція
Розширення географії експорту	Дефіцит фінансів
Організація рекламної кампанії	Сезонний спад
Збільшення потоку приватного та іноземного капіталу в будівельну галузь	Поява аналогів обладнання та більш ефективних технологій

Джерело: побудовано автором

Серед ключових факторів економічної сфери, основними можливостями для підприємства є вихід на нові ринки та сегменти ринку, а загрозами – появу нових конкурентів, або економічний спад (зниження доходів населення).

Ключовими техніко-технологічними факторами є політика держави в області стандартизації і сертифікації продукції, а також прискорення зростання ринку, серед загроз є зниження якості продукції, а також вимоги до екологічності та безпеки виробництва.

Процес науки та техніки несе в собі величезні можливості і не менше величезні загрози для ТОВ «Кіровський», адже у виробництві покрівельних і фасадних матеріалів виклики в цьому аспекті є великі. Тому в серпні 2017 року компанією ТОВ «Кіровський» була відкрита нова лінія по виробництву сендвіч-панелей, на сучасній автоматизованій лінії італійської компанії ROBOR. Відмітною особливістю покрівельних сендвіч-панелей виробництва є наявність на зовнішній обкладинці трапецієподібних гофр (висота гофри – 40 мм), наповнених утеплювачем. У 2019 році також істотно розширився асортимент продукції з тонколистової сталі (метало черепиця та профнастил). Ще однією новацією фахівці підприємства називають розробку уніфікованого замкового з'єднання, яке можливо для використання як у стінових, так і у покрівельних сендвіч-панелях. Розширене застосування такої технології дозволило ТОВ «Кіровський» збільшити сумарні продажі за 2018 та 2019 рр., що не в останню чергу вплинуло на збільшення виручки (чистого доходу) від реалізації. На нашу думку, саме на використанні такого нового продукту може бути побудована стратегія подальшого розвитку та економічного зростання; водночас має бути здійснений відповідний аналіз доцільності (ефективності) розвитку саме такого виду діяльності (виробництва певного виду продукту).

Для проведення аналізу потенціалу конкретного виду діяльності підприємства, з урахуванням обраної стратегії та виявлення можливостей подальшого її розвитку, застосуємо моделі матриць: 1) Бостонської консультативної групи (BCG) «Темпи зростання ринку – частка на ринку»; та 2) «матриці Ансоффа». Кожна матриця має свій алгоритм зіставлення показників. Так, матриця BCG побудована на алгоритмі «Зростання / Частка» та дозволяє проаналізувати сектори бізнесу підприємства, на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство на ринку. Для

ТОВ «Кіровський» стратегічними бізнес-одинацями розвитку є: 1) сендвіч-панелі; 2) профнастил; 3) металочерепиця. Побудова матриці BCG здійснена на основі даних табл. 2.8.

В основі матриці BCG лежать дві гіпотези [53]: 1) висока частка ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю; 2) присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва. Матриця визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «знаки питання» («важкі діти»), «темні конячки»), «зірки», «дійні корови» («грошові лантухи»), «собаки» («кульгаві качки» «мертвий вантаж»).

Таблиця 2.8

Розрахунок відносної частки та темпів зростання ринку станом на 2019р.

Стратегічна бізнес-одинаця (вид продукту)	Частка ринку ТОВ «Кіровський», %	Найбільший конкурент сегменту	Частка ринку конкурента, %	Відносна частина ринку	Темпи зростання ринку, %
Сендвіч-панелі	2,4	ТОВ «Прушиньські»	21,2	0,11	25
Профнастил	1,8	ТОВ «ТПГ» «Альбатрос»	9,2	0,20	9
Металочерепиця	2,2	ТОВ «Рууккі Україна»	18,15	0,12	13

Джерело: розраховано автором на базі: [47; 50; 52; 57; 58]

Для ТОВ «Кіровський» відповідна матриця наведена на рис. 2.11. На основі отриманих даних матриці BCG можна зробити висновки, що серед досліджуваних видів продукту підприємства ТОВ «Кіровський» є 1 важких дітей (сендвіч панелі), 2 собаки (профнастил та металочерепиця).

Стратегічний потенціал розвитку залежить від положення конкретного виду продукції підприємства в стратегічному просторі матриці. Від того, в якому квадранті матриці він перебуває, формується відповідна стратегія. З чотирьох можливих стратегій BCG-аналізу нами обирається Стратегія «Збільшення частки ринку», яка має за мету перетворення «знаків питання» (в даному випадку – сандвіч-панелей) на «зірок».



Рис. 2.11 – Матриця BCG-аналізу для ТОВ «Кіровський»

Побудовано автором

Зазначимо також, що дана стратегія щодо бізнес-продукту, який займає позицію «знак питання», потребує значних інвестицій.

Матриця Ансоффа [54] представляє собою поле, яке утворюється двома осями: горизонтальною віссю «товари компанії» (поділяються на існуючі та нові) та вертикальною віссю «ринки компанії», які також поділяються на існуючі та нові. На перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти:

Ринок / Товар	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 2.12 – Матриця Ансоффа щодо формування стратегій розвитку підприємства

Побудовано автором

На нашу думку, серед цих чотирьох стратегій підприємству ТОВ «Кіровський» слід скористатися *стратегією розвитку ринку*, про необхідність якої в контексті виходу на нові міжнародні ринки (доцільність інтернаціоналізації виробничої/торговельної діяльності) йшлося вище.

Дана стратегія передбачає адаптацію та «виведення» існуючих товарів на нові ринки. Для успішного втілення стратегії необхідно підтвердити

наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Варіанти реалізації стратегії: географічна експансія, використання нових каналів дистрибуції, пошук нових груп споживачів. Для ТОВ «Кіровський» важливо втілити перший та третій варіанти реалізації стратегії розвитку ринку.

Для визначення адекватної якості стратегії також зручно скористатися методом SPACE-аналізу. SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу [55]. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку. SPACE-аналіз належить до категорії комплексних багатокритеріальних методів. Слід зазначити, що основою методу SPACE-аналізу є апріорне моделювання на основі експертних оцінок.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, оцінимо ефективність діяльності ТОВ «Кіровський» у 2019 році. У таблицях відображені результати оцінки критеріїв, що характеризують, відповідно, фінансове становище підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність середовища.

При визначенні системи критеріїв враховано специфіку підприємства його виробничі потужності, фінансовий стан, рівень конкурентної боротьби, а також поставлені завдання та цілі. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії потребують ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі й бізнесу підприємства.

Оцінка здійснена із залученням експертів підприємства. Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії, як ліквідність, оборотність активів, фондоддача, рентабельність власного капіталу, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку. Кожен із них оцінено за п'ятибальною шкалою. Кожному критерієві було присвоєно відповідну вагу, після

чого визначено його зважену оцінку та оцінку групи в цілому. Фінансове становище ТОВ «Кіровський» слабе і становить 1,95 балів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Кіровський» у 2019 році

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Рентабельність	1	2	3	4	5	0,2	0,2
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,5	1
Фінансове становище							1,95

Джерело: розраховано автором

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ТОВ «Кіровський» формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості продукції і стадії її життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції (табл. 2.10). Загальна оцінка становить 2,95 бала.

Таблиця 2.10

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Кіровський» у 2019 році

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Якість продукту	1	2	3	4	5	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Ступінь вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Конкурентоспроможність							2,95

Джерело: розраховано автором

При оцінці привабливості галузі визначальними було обрано наступні критерії: потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, використання ресурсів, капіталоемність, бар'єри входження на

ринок, державна підтримка галузі. Зважена оцінка привабливості галузі становить 3,1 бали (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Кіровський» у 2019 році

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Потенціал зростання	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Використання ресурсів	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Капіталоємність	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Привабливість галузі							3,1

Джерело: розраховано автором

Стабільність конкурентного середовища діяльності ТОВ «Кіровський» оцінена в 2,25 бали та здійснювалася за критеріями: інновації і НТП, інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, маркетингові та рекламні можливості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Кіровський» у 2019 році

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,3	0,3
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Конкурентоспроможність							2,25

Джерело: розраховано автором

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «Кіровський» наведені в таблиці 2.13.

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених

оцінок критеріїв у системі координат XOY , в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Таблиця 2.13

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу
для ТОВ «Кіровський» у 2019 році**

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	1,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	2,95
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,1
4	Стабільність середовища (СС)	2,25

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки $P(X; Y)$ за формулами:

$$X = ПГ - КП = 3,1 - 2,95 = 0,15; \quad (2.12)$$

$$Y = ФС - СС = 1,95 - 2,25 = -0,3 \quad (2.13)$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.13) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: $O(0;0)$ та $P(0,15; -0,3)$.

З рис. 2.13. видно, що для покращення ефективності діяльності ТОВ «Кіровський» необхідно змінити стратегію управління, яка буде спрямована на покращення своїх позицій на ринку, а отже покращення своєї діяльності в цілому. Досліджувана компанія ТОВ «Кіровський» має безсумнівну конкурентну перевагу, й основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з постійним нарощенням наявного фінансового потенціалу. Конкурентна стратегія підприємства підтверджує необхідність розвитку міжнародного сегменту бізнесу та здійснення інтернаціоналізації.

Таким чином, основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між ТОВ «Кіровський» та її прямими конкурентами, саме

позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

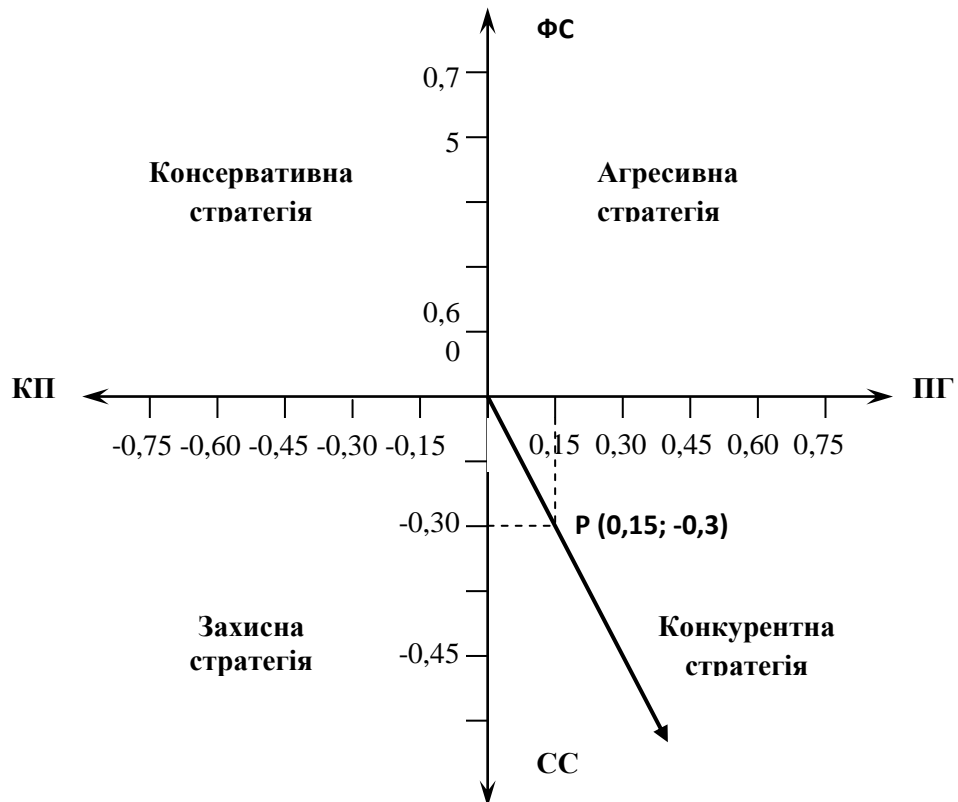


Рис. 2.13 – Побудова вектора рекомендованої стратегії покращення ефективності діяльності за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Кіровський»

Джерело: побудовано автором

Отже, на основі проведеного аналізу потенціалу ТОВ «Кіровський» щодо виходу на зовнішні ринки, можна дійти наступного висновку. Виявлені проблеми розвитку підприємства, на думку консультанта, можуть бути розв'язані завдяки розробці стратегії виходу підприємства зі своєю виробничою діяльністю на зовнішні ринки з власним інноваційним продуктом завдяки реалізації стратегії розвитку ринку. Така стратегія обґрунтована на основі 1) визначення перспективного виду власної продукції (за допомогою моделі Бостонською консультативної групи), 2) обґрунтування типу стратегії (за допомогою моделі матриці Ансоффа) та 3) з'ясування адекватної якості стратегії (за допомогою SPACE-аналізу). Запропоновано до реалізації конкурентну стратегію розвитку ринку за рахунок інтернаціоналізації

виробничої діяльності щодо випуску власного інноваційного продукту (уніфікованої сандвіч-панелі).

Висновки до другого розділу

1. Розвиток консалтингу в світі відбувається з позитивною динамікою і, не дивлячись на короткі спади, в цілому демонструє доволі тривалий тренд зростання. Особливо інтенсивно зростання ринку консалтингових послуг відбувається в країнах Центральної та Східної Європи, СНД, Азії, Індії і Китаї. Швидко зростає ринок консалтингових послуг і в країнах із надвисоким рівнем розвитку економіки – у Японії та Сінгапурі. Вартість світового ринку консалтингу перевищила півтрильйона доларів США. При цьому світовий ринок консалтингу є доволі концентрованим, дві третини якого забезпечується діяльністю лише трьох відсотків загальної кількості консалтингових фірм.

2. В Україні розвиток консалтингу відбувається майже 30 років і пов'язаний з входженням на ринок міжнародних компаній так званої «великої четвірки» (Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG), а також компаній «фабрики думок» (McKinsey та Boston Consulting Group). Насьогодні в Україні домінують зазначені вище великі міжнародні компанії, а також близько 300 найбільших національних підприємств, які надають виключно консалтингові послуги. При цьому лідери консалтингу надають перевагу або комплексу універсальних послуг, або їхнім пріоритетом є вузька спеціалізація. Усього в Україні функціонує близько 5 тис консалтингових компаній, які суттєво диференційовані за обсягами ринкової частки, кількістю працюючих, сукупністю додаткових сервісів.

Аналіз стану ринку консалтингу в Україні та тенденцій його розвитку дав змогу виокремити чотири основні моменти: 1) обсяг національного ринку консалтингу становить орієнтовно 0,46% ВВП, що перевищує максимальні докризові показники та загалом відповідає середньоєвропейському рівню; 2) ринок консалтингу в Україні має позитивну динаміку (середньорічні темпи зростання – 14%), проте ця тенденція є нестійкою, а обсяг невеликим (на рівні

1/1000 світового обсягу консалтингових послуг); 3) консультаційні послуги, які надаються суб'єктами господарювання, суттєво диференційовані; найбільш затребуваними напрямами є фінансовий та ІТ-консалтинг; 4) ринок консалтингу функціонує в Україні без спеціалізованої законодавчої бази та потребує статистичного виокремлення як особливого виду діяльності.

4. Щодо сервісних напрямів консалтингу, вітчизняні компанії сфери виробництва демонструють попит на консалтингові послуги напрямах «операції», «технологія» та «стратегія», що відповідає загальноєвропейській тенденції. Сфера виробництва будівельних матеріалів додатково потребує зважених стратегічних рішень щодо імпортозаміщення та/або щодо інтернаціоналізації виробничої діяльності завдяки зниженню конкурентних переваг на вітчизняному ринку (переважання імпортних будівельних матеріалів, відсутність підтримки технологічних інновацій, непрозора цінова політика тощо).

5. Аналіз зовнішніх факторів розвитку ТОВ «Кіровський», що працює в сфері виробництва та реалізації сучасних будівельних матеріалів, дозволив визначити основні тенденції розвитку галузі, що є визначальними для прийняття рішень щодо розробки стратегії подальшого розвитку підприємства: період 2014 – 2019 рр. демонструє невеликі темпи зростання майже за всіма сегментами ринку позиціями (окрім будівельних виробів із випаленої глини), водночас це зростання є нерівномірним; кількість товарів українського виробництва та їхня частка в загальних оптових продажах скорочується; скорочення кількості вітчизняних виробників будівельних матеріалів; коефіцієнт покриття експортом імпорту є нижчим за одиницю, що свідчить про імпортозалежність вітчизняного ринку. В цих умовах для успішного розвитку вітчизняного виробничо-торговельного підприємства, що працює на ринку будівельних матеріалів, ефективними можуть бути або стратегія імпортозаміщення (за умов наявності спеціальних програм підтримки урядом такої політики), або стратегія експансії на зовнішні ринки

(стратегія інтерналізації торговельної та/або виробничо-торговельної діяльності).

6. Аналіз внутрішніх факторів розвитку підприємства, який був зосереджений на оцінці результативності фінансово-економічної діяльності ТОВ «Кіровський», виявив такі основні проблеми розвитку підприємства: певне скорочення розміру підприємства (невелике зростання порівняно 2016 року та в 3 рази зменшення порівняно 2017 року) при тому, що фінансові результати залишаються стабільними; низька ліквідність підприємства протягом всього досліджуваного періоду; недостатня фінансова стійкість підприємства за рахунок невеликого розміру власного капіталу (у відсотках до вартості балансу); рівень рентабельності продажів є дуже низьким, а рентабельність активів нижчою за середню по галузі. Позитивною тенденцією слід вважати зростання обіговості активів. І хоча причиною тому є не стільки зростання виручки від реалізації продукції (бо вона навпаки зменшується), скільки зменшення середнього розміру активів (більш швидкими темпами, ніж виручка), в цілому можна говорити про певне зростання ефективності діяльності підприємства на фоні зменшення його розміру.

7. На основі проведеного аналізу потенціалу ТОВ «Кіровський» були виявлені проблеми розвитку підприємства, на думку консультанта, можуть бути розв'язані завдяки розробці стратегії виходу підприємства зі своєю виробничою діяльністю на зовнішні ринки з власним інноваційним продуктом завдяки реалізації стратегії розвитку ринку. Така стратегія обґрунтована на основі 1) визначення перспективного виду власної продукції (за допомогою моделі Бостонською консультативної групи), 2) обґрунтування типу стратегії (за допомогою моделі матриці Ансоффа) та 3) з'ясування релевантної якості стратегії (за допомогою SPACE-аналізу). Запропоновано до реалізації конкурентну стратегію розвитку ринку за рахунок інтернаціоналізації виробничої діяльності щодо випуску власного інноваційного продукту (уніфікованої сандвіч-панелі).

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КІРОВСЬКИЙ» ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ

3.1. Науково-методичні підвалини розробки стратегії виходу ТОВ «Кіровський» на зовнішній ринок

Згідно результатів проведеного в попередньому розділі аналізу, найбільш адекватною сучасному стану зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку ТОВ «Кіровський» стратегією розвитку є стратегія розвитку ринку, а саме стратегія інтернаціоналізації з виходом на зовнішній ринок у вигляді відкриття власного виробництва за кордоном. Ця стратегія передбачає з'ясування географічних пріоритетів реалізації та оцінку конкурентних переваг продукції підприємства, яка планується вироблятися за кордоном.

В першу чергу визначимо цільові ринки для підприємства по найбільш значущим критеріям оцінки, які будуть передбачати наявність найбільшого потенціалу розвитку на ринку і найменші ризики входження та розвитку для підприємства. За даними аналітиків ринку, а також митної служби України найбільшими країнами-партнерами з експорту стінових матеріалів (сандвіч-панелі, профнастилу та метало черепиці) є Угорщина, Іспанія, Польща, Чехія, Білорусь, Литва, Молдова. Вибір країн обумовлений також географічним розташуванням, що зумовлює як інтерес бізнес-середовища цих країн до роботи на ринку України, так і зацікавленість вітчизняного бізнесу в розвитку міжнародних зв'язків та економічних відносин.

Всю сукупність критеріїв, що найчастіше пропонуються для оцінки країн потенційного виходу на ринки, можна розділити на дві групи критеріїв:

а) критерії привабливості, які сприяють позитивному впливу на прийняття рішення про роботу з компаніями з цієї країни: ВВП на душу населення; мінімальне число компаній, що працюють з ринком України; темпи

зростання доходів; показник індексу людського розвитку (ІЛР); індекс зростання населення; імпорт країн світу; індекс ефективності логістики тощо;

б) критерії ризику, які надають «зворотний вплив» на прийняття рішення щодо стратегії інернаціоналізації: рівень інфляції; територіальна віддаленість; зовнішній державний борг на душу населення; індекс корупції; рівень безробіття; кількість конкурентів.

Спираючись на доступність показників та індексів в статистичних джерелах вільного доступу, нами був запропонований перелік факторів привабливості зовнішніх ринків (табл. 3.1) та ризику зовнішніх ринків (табл.3.2).

Таблиця 3.1

Основні фактори привабливості зовнішніх ринків для визначених країн

Країна	ВВП. млрд. долл США	ВВП на душу населення, долл США)	Індекс людського розвитку (ІЛР)	Рівень мінімальної заробітної плати, долл. США (в \$)	Індекс зростання населення	Імпорт країн світу, млрд. долл США	Легкість ведення бізнесу	Індекс ефективності логістики (LPI)
Угорщина	160,9	16476	0,845	533,2	-0,28	117	53	3,42
Іспанія	1394	29614	0,893	1029,7	0,67	352	30	3,83
Польща	592,1	15595	0,872	603,2	-0,19	247	33	3,54
Чехія	246,5	23102	0,891	573	0,06	179	35	3,68
Білорусь	63,1	6663	0,817	150,3	-0,16	41	37	2,57
Литва	54,2	19455	0,869	479,7	-1,13	36	14	3,02
Молдова	11,9	4499	0,735	50,1	-1,08	6	47	2,46
<i>Максимальне значення</i>	1394	29614	0,893	1029,7	0,67	352	53	3,83

Побудовано автором на основі даних: [56]

На підставі представлених даних було здійснено якісну порівняльну оцінку факторів привабливості та ризику зовнішнього ринку (табл. 3.3 та 3.4). Оцінка привабливості та ризику у відносному вираженні була розрахована для кожного показнику як відношення до максимального значення фактора в зазначеній групі країн.

Таблиця 3.2

Основні фактори ризику зовнішніх ринків для визначених країн

Країна	Рівень інфляції, %	Територіальна віддаленість, км	Зовнішній державний борг, млрд. долл США	Індекс корупції	Рівень безробіття, %	Кількість конкурентів, од.
Угорщина	3,30	1122,00	131,80	44,00	3,40	95
Іспанія	0,98	3426,00	2,09	62,00	13,96	80
Польща	2,20	794,00	362,00	58,00	3,47	75
Чехія	2,80	1328,00	145,80	56,00	1,93	95
Білорусь	5,60	558,00	38,70	45,00	4,60	63
Литва	2,30	748,00	34,50	60,00	6,35	55,00
Молдова	4,80	476,00	27,40	32,00	6,01	23,00
<i>Максимальне значення</i>	5,60	3426,00	5326,00	80,00	13,96	140,00

Побудовано автором на основі даних: [56]

Беручи до уваги отримані результати оцінки привабливості і ступеня ризику розглянутих ринків збуту продукції для ТОВ «Кіровський», побудуємо діаграму - карту сегментації ринків виходячи з критеріїв:

- вісь Х - привабливість ринку;
- вісь У - рівень ризику на ринку (рис. 3.1).

Як видно з наведеної карти сегментації, за сукупністю факторів найбільш привабливим для розвитку продажів є Чехія (для даних країн індекс ризику мінімальний, а індекс привабливості знаходиться на рівні, вище середнього). Відзначимо, що ТОВ «Кіровський» в процесі своєї діяльності вже мав бізнес-контакти на даному ринку, хоча вони і носили поодинокий характер.

Наступним кроком є аналіз найбільших конкурентів з виробництва та продажу стінових панелей, сандвіч-панелей зокрема. Найбільш важливим конкурентом на даному ринку слід вважати групу компаній «Прушиньські» (польського походження бізнесу).

Таблиця 3.3

Результати порівняльної оцінки факторів привабливості

Країна	ВВП. млрд. долл США	ВВП на душу населення, дол США	Індекс людського розвитку (HDI)	Рівень мінімальної заробітної плати, долл. США (MROT в місяць у \$)	Індекс зростання населення	Імпорт країн світу, млрд. долл США	Легкість ведення бізнесу	Індекс ефективності логістики (LPI)	Разом індекс привабливості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Угорщина	0,12	0,56	0,95	0,52	-0,42	0,33	1,00	0,89	3,94
Іспанія	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,57	1,00	7,57
Польща	0,42	0,53	0,98	0,59	-0,28	0,70	0,62	0,92	4,48
Чехія	0,18	0,78	1,00	0,56	0,09	0,51	0,66	0,96	4,73
Білорусь	0,05	0,22	0,91	0,15	-0,23	0,12	0,70	0,67	2,58
Литва	0,04	0,66	0,97	0,47	-1,69	0,10	0,26	0,79	1,60
Молдова	0,01	0,15	0,82	0,05	-1,61	0,02	0,89	0,64	0,97

Розраховано втором

Компанія «Прушиньські» — польський виробник, представлений у всіх країнах Європи. Компанія працює тільки з сировиною європейського виробництва, відповідним всім європейським стандартам якості.

Таблиця 3.4

Результати порівняльної оцінки факторів ризику

Країна	Рівень інфляції, %	Територіальна віддаленість. км	Зовнішній державний борг. млрд. долл США	Індекс корупції	Рівень безробіття, %	Кількість конкурентів, од.	Разом індекс ризику
Угорщина	0,59	0,33	0,36	0,71	0,24	1,00	3,23
Іспанія	0,18	1,00	0,01	1,00	1,00	0,84	4,02
Польща	0,39	0,23	1,00	0,94	0,25	0,79	3,60
Чехія	0,50	0,39	0,40	0,90	0,14	1,00	3,33
Білорусь	1,00	0,16	0,11	0,73	0,33	0,66	2,99
Литва	0,41	0,22	0,10	0,97	0,45	0,58	2,73
Молдова	0,86	0,14	0,08	0,52	0,43	0,24	2,26

Розраховано втором

Основними постачальниками металу для заводів «Прушинські» є ArcelorMittal (заводи в Німеччині, Польщі, Бельгії, Люксембурзі), Corus/Miriad (завод у Франції), VoestAlpine (завод в Австрії), Salzgitter (завод у Німеччині). Компанія використовує для виробництва стінових та покрівельних будівельних матеріалів з листової сталі сучасні виробничі автоматизовані лінії. Кожне замовлення виконується індивідуально відповідно для конкретного об'єкта. Компанії належить найбільший завод в Європі з виробництва широкого асортименту покрівельних і фасадних матеріалів (переробляє понад 160 тис. тонн металу на рік) [58].

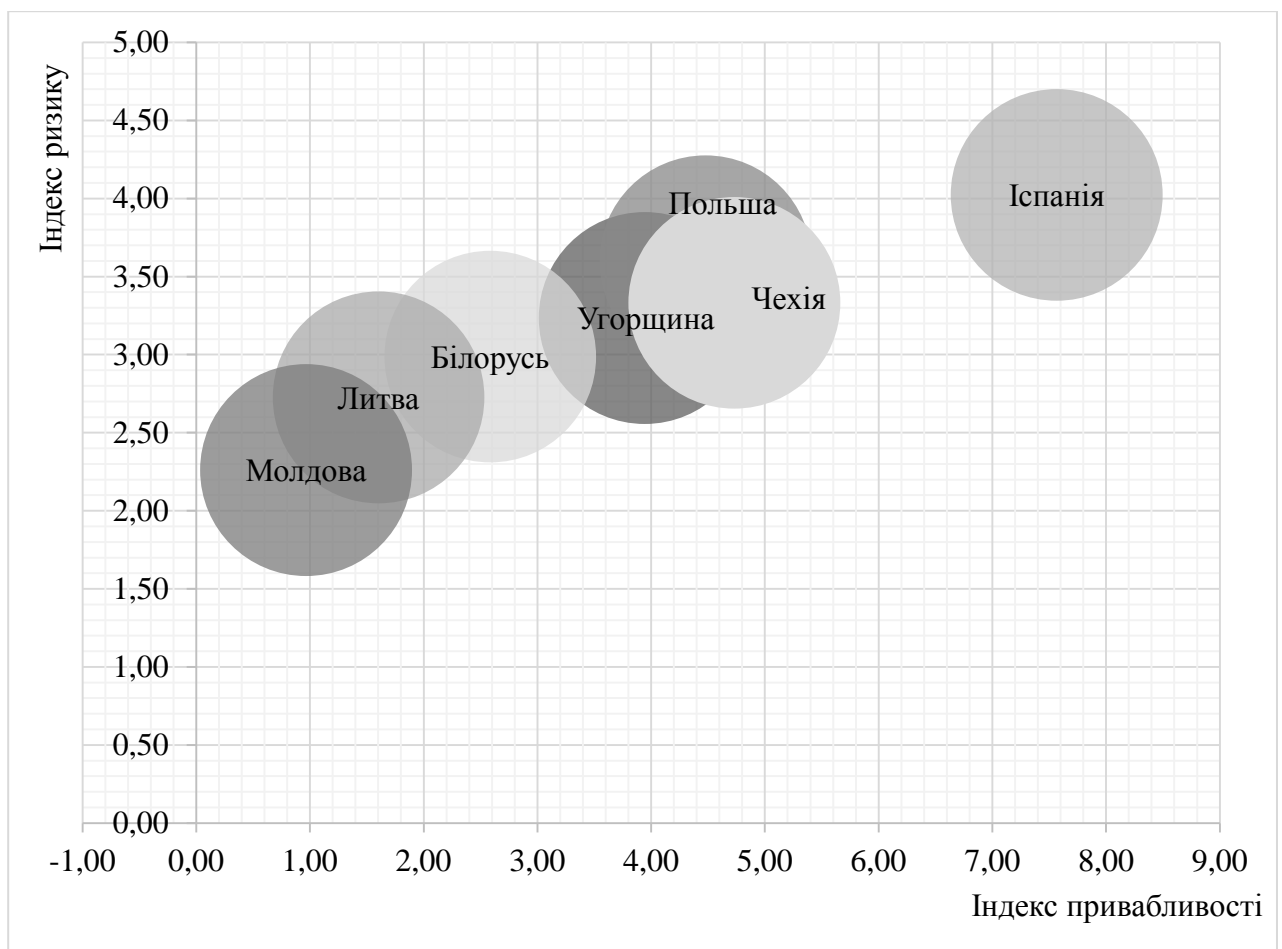


Рис. 3.1 – Сегментація потенційних зовнішніх ринків НВП «Кіровський»

Побудовано автором за даними таблиць 3.3 та 3.4.

Представимо порівняльну оцінку конкурентоспроможності за ключовими факторами успіху ТОВ «Кіровський» і основних конкурентів підприємства на базі експертних оцінок.

Експертами для проведення аналізу були обрані працівники підприємства, якими стали: генеральний директор компанії, технолог; дизайнер-конструктор; маркетолог; менеджер збуту. Ключовими факторами аналізу були обрані такі показники: якість продукції, ціна продукції, асортимент продукції, ступінь охопту ринку, індивідуальний підхід до клієнта, маркетинг, імідж підприємства, застосування сучасних методів виробництва, екологічність матеріалів продукції.

Зазначимо, що застосування методу експертного оцінювання супроводжувалося обробкою отриманих даних як за критеріями узгодженості думок експертів, так і за іншими індикаторами адекватності прийнятих до оцінки даних від експертів (оцінки результатів опитування). Формули оцінки результатів експертних опитувань наведені в Додатку К.

Використовуючи метод експертних оцінок, для кожної характеристики фактора успіху експерти виставляють бальну оцінку від «1» до «10», де:

- 1 –2 взагалі не влаштовує;
- 3-4 – погано, постійні збої тощо;
- 5-6 – щось влаштовує, а щось зовсім ні;
- 7-8 – влаштовує, але в деяких моментах можна і краще;
- 9-10 – дуже гарне, мене повністю задовольняє.

Оцінка проведена з урахуванням тих реальних можливостей, які існують на сьогодні. У зведену підсумкову таблицю для порівняння зведені не тільки отримані результати анкетування по оцінках клієнтів, а й середнє значення показника, яке зважене на ваговий коефіцієнт (табл. 3.5).

Внаслідок проведеного аналізу встановлено, що наразі більшими конкурентними перевагами володіє компанія «Прушиньські» завдяки розширеному асортименту продукції, гарної маркетингової політики, популярності на міжнародному ринку тощо. ТОВ «Кіровський» потенційно є конкурентоспроможним за рахунок високої якості продукції, широкого охопту ринку (враховано обсяг вітчизняного ринку), а також використання сучасних методів виробництва. Водночас підприємство менш конкурентоспроможне за

показниками індивідуального підходу до клієнта, відносно вузьким асортиментом продукції, недостатнім позитивним іміджем через недостатню пізнаваність та популярність бренду.

Таблиця 3.5

Порівняльна оцінка факторів успіху підприємства ТОВ «Кіровський» на підприємств компанії «Прушинські» як основних конкурентів

№	ТМ	Вага	НВП «Кіровський»		Компанія «Прушинські»	
			Середня оцінка	Зведене значення	Середня оцінка	Зведене значення
1.	Якість продукції	0,19	8	1,52	9	1,71
2.	Ціна продукції	0,13	5	0,65	8	1,04
3.	Асортимент продукції	0,13	6	0,78	7	0,91
4.	Ступінь охопту ринку	0,09	9	0,81	8	0,72
5.	Індивідуальний підхід до клієнта	0,09	4	0,36	7	0,63
6.	Маркетинг	0,1	4	0,4	7	0,7
7.	Імідж підприємства	0,1	6	0,6	8	0,8
8.	Сучасні методи виробництва	0,08	8	0,64	8	0,64
9.	Екологічність матеріалів продукції	0,09	7	0,63	8	0,72
	Всього	1		6,39		7,87

Розраховано автором

З урахуванням проведеного аналізу узагальнимо дані про сильні і слабкі сторони для ТОВ «Кіровський» при виході на зовнішній ринок Чехії. Для здійснення даного аналізу варто застосувати методику PEST-аналізу.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political-legal - політико-правові, E - Economic - економічні, S – Socio-cultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

PEST-аналіз факторів впливу на діяльність ТОВ «Кіровський» наведено нижче у таблиці 3.6.

Згідно проведеного аналізу *стабілізуючими є такі фактори*: наявність у країні законодавства, що регулює діяльність підприємств у сфері промислового виробництва; спеціальна податкова політика держави для таких підприємств; наявність розвинутої ринкової інфраструктури, рівень

платоспроможного населення; останній чинник визначено як найбільш вагомий серед чинників-стабілізаторів, його інтегральна оцінка становить 27.

Таблиця 3.6

PEST-аналіз змін макросередовища діяльності ТОВ «Кіровський»

Фактори	Вагомість	Ступінь впливу				±	Інтегральна оцінка	
		1 експерт	2 експерт	3 експерт	Середнє		«+»	«-»
1. ПОЛІТИЧНІ								
Нестабільність чинного законодавства	2	8	6	7	7	-		-13,3
Наявність законодавства	2	7	9	6	7,3	+	14,6	
Проведення виборів	1	6	5	6	5,7	-		-11,3
Державне регулювання галузі	3	9	8	9	8,7	-		-26
Податкова політика держави	2	9	8	10	9	+	18	
2. ЕКОНОМІЧНІ								
Економічна ситуація у державі	3	9	9	8	8,7	-		-26
Рівень інфляції	3	10	8	9	9	-		-27
Інвестиційний клімат у галузі	3	9	10	9	9,3	-		-28
Рівень ринкової інфраструктури	2	10	8	7	8,3	+	16,7	
3. СОЦІАЛЬНІ								
Демографічні чинники	2	7	7	8	7,3	-		-14,7
Імідж	2	6	7	6	6,3	-		-12,7
Рівень платоспроможності населення	3	10	8	9	9	+	27	
Рівень маркетингу	1	4	6	5	5	-		-5
Зміна переваг споживачів	1	3	4	3	3,3	+	3,33	
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ								
Впровадження нових технологій	3	9	9	8	8,7	-		-26
Фінансування досліджень	2	7	8	7	7,3	-		-14,7
Захист інтелектуальної власності	1	4	4	4	4	+	4	0

Розраховано автором

Найбільшого *дестабілізуючого впливу* можуть завдавати економічні та технологічні фактори, пов'язані, зокрема, з інфляційними коливаннями та можливою зміною валютного курсу, адже це впливатиме на цінову політику підприємства. Також значний вплив має фактор появи нової продукції на ринку; це з одного боку створює конкуренцію для наявних товарів та знижує їх вартість, проте, з іншого – дозволяє диверсифікувати продуктивний ряд та

насичувати ринок «новинками». Соціально-правові та політичні фактори впливають на діяльність компанії в меншій мірі; водночас зміни в законодавчій базі держави, в тому числі щодо вимог екологічності суттєво «віддзеркалюватимуться» на діяльності підприємства.

3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Кіровський»

Як було зазначено в другому розділі, обрана стратегія «розвитку ринку» завжди пов'язана з суттєвими обсягами інвестування. Якщо ж розвиток ринку планується за рахунок винесення виробництва за кордон, інвестиційні рішення мають бути уважно опрацьовані як з точки зору обсягів витрат, так і щодо проектних обсягів реалізації продукції, оскільки ці показники перебуватимуть під впливом змін економічної кон'юнктури та інструментів державної політики як країни-реципієнта інвестицій, так і України (динаміка валютних курсів; зміни в законодавстві; рівні заробітних план; особливості оподаткування тощо). Саме тому прийняття рішення про капітальне інвестування, в тому числі закордонне, має спиратися на максимально достовірну початкову інформацію про проект. Ці дані, як правило [30], зводяться до чотирьох показників:

1. Сума інвестицій I (investment) (інші назви «чиста інвестиція», «відтік грошових коштів»);
2. Життєвий цикл інвестиції ILC (investment life cycle) – період, протягом якого інвестиційний проект даватиме запланований дохід;
3. Обсяг чистих грошових доходів у результаті інвестування CF (cash-flow) (інші назви «чисті грошові доходи», «кеш-флоу»);
4. Ставка дисконтування – коефіцієнт r (інші назви «мінімальний рівень віддачі», «альтернативна прибутковість»).

Початкова інформація про проект як елемент консалтингового проекту для ТОВ «Кіровський» (в частині етапу його розробки «планування змін») обґрунтовувалась наступним чином.

1. *Сума інвестицій I (investment).* Найважливіший і одночасно найважчий крок в аналізі ефективності капітальних інвестицій – це оцінка грошових потоків від цього проекту. До них відносяться і сама сума інвестицій (I), і річні чисті грошові доходи (CF_i), які ми отримуємо після того, як проект почне працювати.

Одним із важливих елементів в оцінці грошового потоку виступає ідентифікація релевантних грошових потоків, що визначаються як певний набір грошових потоків, які слід розглядати при прийнятті поточного рішення. При цьому часто трапляються помилки, але два кардинальних правила допомагають аналітикам їх уникнути:

1) рішення про доцільність капітальних вкладень повинні базуватися на грошових потоках, а не на балансовому прибутку;

2) при ухваленні (відхиленні) рішення розглядаються тільки додаткові грошові потоки (ті, що викликані саме цим інвестиційним рішенням).

Тому вихідні дані для розрахунку ефективності проекту відкриття закордонного виробничого підприємства для ТОВ «Кіровський» були розраховані виходячи з таких міркувань: оскільки первинні інвестиції (I) трактуються як відтік грошових коштів, направлених на здійснення капітальних витрат, наприклад, на закупівлю необхідного обладнання, будівництво виробничих та інших будівель, споруд, в першу чергу був проведений розрахунок цих даних. Зазначимо, що дані грошових потоків інвестиційного проекту (як щодо інвестицій (I), так і чистих грошових доходів (CF_i)) було вирішено приводити до грошової одиниці Євро.

Для запуску виробництва сандвіч-панелей було вирішено придбати комерційну нерухомість (скориставшись даними [60]) в безпосередній близькості від центру м. Біловець. Промислове виробництво, яке започатковується поза провідних міст (Прага, Брно), підпадає під низку

податкових та монетарних пільг, про які більш детально буде описано нижче.

Щодо придбання нерухомості, вона представляє собою дві одноповерхові будівлі, одну з яких можна використовувати як офіс компанії та складські приміщення (є відповідне облаштування та автовантажник, що був у використанні та продається разом із приміщенням); іншу будівлю (площею 200 м²) – як виробниче приміщення.

Дана пропозиція є зручною для виробничого та обслуговуючого процесів, оскільки вартість продажу включає подвір'я площею землі 1895 м², що дозволяє як паркувати легкові та вантажні автомобілі, так і налагодити ефективний процес завантаження сировини та відвантаження продукції. Вартість пропозиції складає 27680,8 тис. крон. Вартість першочергового ремонту (переобладнання) приміщень оцінена у 2800 тис. крон.

Для запуску виробничого та обслуговуючих процесів необхідно придбати виробниче обладнання (автоматизована лінія по виробництву сандвіч-панелей, аналогічна тій, що використовується ТОВ «Кіровський» в Україні); транспортні засоби (на початку один тентований вантажний автомобіль); основні засоби для офісного приміщення (комп'ютерна техніка, меблі тощо) та забезпечити виробництво матеріалами для виробництва в обсязі мінімум на 2 місяці. Всі з названих витрат в сукупності складають запланований «відтік грошових коштів» і представляють собою загальну суму інвестицій в розмірі 1663,4 тис. євро, розрахунок якої зведений в табл. 3.7.

Зазначимо, що в розрахунок ефективності реалізації даного інвестиційного проекту була закладена можливість отримання гранту від уряду Чехії на покриття 25 % капітальних витрат, що стосуються започаткування нового виробничого бізнесу (дані щодо оподаткування в Чехії взяті з [63]). Тому в розрахунок ефективності інвестиційного проекту приймається розмір інвестиції 1247572,5 євро (75 % від розрахованого значення). Крім того, планується отримати пільговий період в 10 років щодо нарахування податку на прибуток (пільга для нового бізнесу з промисловим

виробництвом в Чехії); тобто в наших розрахунках плановий валовий прибуток буде дорівнювати чистому прибутку.

Таблиця 3.7

Проектна сума інвестицій у відкриття чеського виробничого підприємства ТОВ «Кіровський»

№ з/п	Капітальні витрати	Вартість в кронах (тис.крон)	Вартість в євро* (тис.євро)
1	Придбання виробничих приміщень, разом з витратами на першочерговий ремонт (переобладнання)	30481	1180
2	Виробниче обладнання: автоматизована лінія з виробництва сандвіч-панелей (виробництво Італії)	-	380
3	Транспортні засоби (тентований вантажний автомобіль марки MAN)	-	25
4	Основні засоби для офісного приміщення (комп'ютерна техніка, меблі тощо)	88630	3,4
5	Обігові стартові кошти (матеріали для виробництва в обсязі 2-х місячних запасів)		75
	РАЗОМ: $I(CF_0)$		1663,4

*Примітка: тут і далі використовується курс $\text{€}/\text{крона} = 25,84$

2. *Життєвий цикл інвестиції ILC.* В даному інвестиційному проекті тривалість життєвого циклу інвестиції передбачало з'ясування періоду, протягом якого інвестиційний проект даватиме запланований дохід. Тривалість життєвого циклу приймається 5 років, спираючись на міркування про те, що сприйняття ринком інноваційного продукту в сегменті термо- та шумозахисних будівельних матеріалів (фасадних та покрівельних) буде позитивним в найближчі 3-4 роки, після чого цей продукт може бути витісненим іншим інноваційним продуктом, що суттєво вплине на продажі. П'ятий рік передбачається, що покаже стійку тенденцію падіння обсягів продажу, і на цьому етапі даний інвестиційний проект бажано, щоб був переглянутий (можливо, треба буде підключити додаткові стратегії розвитку товару, наприклад).

Виходячи з цих міркувань, нами заплановані обсяги продажів у відповідності до S-подібної кривої динаміки (так званої «S-логістичної кривої»): на першому році приймається песимістичне значення обсягів реалізації (в нашому випадку 47 тисяч м² панелей на рік), в наступні два роки –

оптимістичне значення обсягів реалізації (50-52 тисячі м² на рік) та в останні 2 роки життєвого циклу інвестиції – знову песимістичне значення обсягів реалізації, найменше значення в останній, п'ятий, рік життєвого циклу інвестиції.

2. *Обсяг чистих грошових доходів у результаті інвестування CF (cash-flow).* Наступним кроком оцінки інвестиційного проекту має бути розрахунок щорічних грошових доходів, який обчислюється як різниця (на кожному році реалізації проекту) обсягів виручки (чистого доходу) від реалізації продукції та відповідних грошових витрат.

2.1. *Розрахунок щорічних грошових доходів.* Обсяги виручки розраховані спираючись на дані обсягів продажу та середню ціну за м² продукту. Зазначимо, що як для рівня цін на власний продукт, так і для рівня цін на сировину та матеріали, а також рівня заробітної плати збільшення значень по рокам життєвого циклу інвестиції заплановано на рівні 5 %, що віддзеркалює виключно прогнозовану зміну загальної економічної кон'юнктури в країні (тобто, можна вважати, що безпосередньо рівні цих показників не змінюються; для більш точного прогнозування очевидно, що потрібні додаткові дослідження).

Виручка від реалізації готової продукції розраховується як добуток обсягів продажу та ціни на одиницю продажу; остання вводиться до обчислення в євро. Результати розрахунків наведені в Додатку Л.

2.2. *Розрахунок щорічних грошових витрат.* Витрати грошових коштів на виробництво та реалізацію продукції підприємства складаються з: а) витрат на сировину та матеріали; б) витрат на заробітну плату; в) комунальних витрат; г) амортизації основних засобів; д) інших видатків. Розрахунок кожної з позицій відбувався наступним чином.

2.2.a. *Витрати на сировину і матеріали.* Процес виробництва та продажу продукції може здійснюватися безперебійно при наявності у підприємства не тільки необхідних основних фондів, нематеріальних активів, але і оборотних коштів, переважно у формі запасів сировини, матеріалів,

напівфабрикатів тощо. Спираючись на досвід виробничого процесу в Україні та існуючу технологію (в тому числі щодо інноваційності конструкції панелі), нами визначені як необхідний обсяг сировини (мінімальний за переліком, укрупнений за обсягом) та її вартість представлені (табл. 3.8). Отже, для забезпечення виробництва 1 кв.м сандвіч панелей необхідно витратити майже 252 крони (без ПДВ), або 9,75 євро.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат на матеріали (на 1м² продукції)

Продукція	Назва сировини	Обсяг, на 1 м ² продукції	Вартість сировини без VAT, крон	*довідково: продуктивність (м ² в зміну)
Уніфіковані сандвіч-панелі	сталь оцинкована листовая, м ²	2	161,5	300
	утеплювач, м ²	1	35,8	
	двокомпонентний клей, кг	0,5	54,65	
Разом:			251,95	

Джерело: розраховано автором

2.2.б. *Витрати на заробітну плату.* Спочатку необхідно провести аналіз переліку та «вартості» необхідної робочої сили для забезпечення повноцінного виробничого процесу. Для даної оцінки скористаємося даними щодо розмірів середньої заробітної плати, в тому числі за професіями [63; 64].

Мінімальний перелік посад для запуску виробництва наведений в таблиці 3.9. Зазначимо, що частина персоналу буде представлена працівниками українського підприємства (ТОВ «Кіровський») задля більш швидкого та безпечного запуску виробництва та збереження власного ноу-хау виробництва уніфікованого продукту для фасадів та покрівлі (інноваційний замок сандвіч-панелей). Відповідно, українськими працівниками плануються заповнити вакансії директора, інженеру та робочих виробничого цеху. Решта працівників планується набрати на місцевому (чеському) ринку праці. Розрахунок кількості персоналу та розміру середньомісячної заробітної плати доповнено розрахунком її розміру разом із нарахуваннями для роботодавця (24,8 % на соціальне страхування та 9 % на медичне страхування). Для

забезпечення виробничого процесу необхідно 15 співробітників при загальній сумі витрат на оплату праці 22600 євро на місяць (271000 євро на рік).

2.2.в) дані про комунальні витрати були отримані у чеських експертів; при обчисленні враховувався тип будівель, їхній стан, регіон розміщення та деякі інші змінні. Комунальні витрати на початок реалізації проекту складають 16,44 тисячі крон на рік; в наступні періоди закладено їхнє зростання на 4 % щорічно (також спиралися на прогнозовану зміну загальної економічної кон'юнктури в країні, без урахування стрибків цін на вуглеводороди). Зазначимо одразу, що той самий темп зростання закладено в проекті і для показнику 2.2.д) – інші витрати.

Таблиця 3.9

Проектна чисельність персоналу та витрат на оплату праці*

№ з/п	Категорія робітників	Кількість, осіб.	Посадовий оклад, грн./місяць	ЗП з нарахуванням, грн./місяць	Посадовий оклад, крон/місяць	ЗП з нарахуванням, крон/місяць
1	Директор	1	55000	67100		
2	Фінансовий директор (головний бухгалтер)	1			50500	67569
3	Секретар	1			17500	23415
4	Водій вантажівки	1			36500	48837
5	Прибиральниця	1			15500	20737
6	Інженер виробничого цеху	1	45000	54900		
7	Завідуючий складом					
8	Менеджер з реалізації	1			40450	54122
9	Менеджер з управління запасами та логістики	1			36000	48168
10	Робітник виробничого цеху	4	38000	185440		
11	Охоронець	2			18000	48168
	ЗП в національній валюті			307440		311016
	ЗП в євро (в місяць)			9316,36		12036,22
Разом ЗП річна (в євро)						256231

*Примітка: використовується курс €/крона = 25,84 та €/грн. = 33

Джерело: розраховано автором за даними [61; 62]

2.2.є) *нарахування амортизаційних витрат.* В ході оцінки ефективності інвестиційного проекту амортизаційні витрати приймаються нарахованими за рівномірним принципом (перенесення вартості рівними частками за весь період експлуатації. В розрахунках використані дані щодо вартості основних засобів та термінів експлуатації (будівлі – 50 років; обладнання та транспортні засоби – 10 років; оргтехніка – 5 років). Загальна сума щорічних нарахувань на амортизацію склала 50740 євро.

2.2.д) *вартість інших витрат* оцінена у відсотковому відношенні до сумарної вартості матеріалів та заробітної плати (3 % від цієї суми) та склала на перший рік реалізації проекту 15100 євро, з щорічним підвищенням на 4 % (пояснення див. вище).

Обсяг чистих грошових доходів по роках життєвого циклу інвестиції обчислено як різниця відповідних грошових доходів та витрат та відображено у відповідній розрахунковій Excel-таблиці (Додаток Л).

На основі отриманої початкової інформації про проект проводиться його аналіз. Для цього, як правило, використовується 5 методів і відповідних показників (перші два з яких називають «простими», а решту – «дисконтованими»):

- ✓ термін окупності PBP (payback period);
- ✓ облікова норма прибутку SRR (simple rate of return);
- ✓ чиста поточна вартість NPV (net present value);
- ✓ внутрішня норма доходності IRR (internal rate of return);
- ✓ індекс прибутковості (рентабельності) PI (profitability index).

1. Термін окупності – час, необхідний підприємству для відшкодування його початкових інвестицій. Розраховується як відношення інвестиції I (капітальні вкладення) до середнього значення чистих грошових потоків за період життєвого циклу проекту:

$$PBP = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n CF_i \right) \cdot n}, \quad (3.1)$$

де $i = 1-n$, тут n – кількість періодів (років) у життєвому циклі проекту;

I – первинні інвестиції;

CF_i – надходження грошових коштів за періодами (роками).

Переваги методу полягають в тому, що: він простий у розрахунках і легкий для розуміння та ефективно враховує інвестиційні ризики. Недоліками методу вважається те, що він: 1) не враховує «вартість грошей у часі», так звані упущені можливості; 2) не враховує грошові потоки після закінчення терміну окупності (якщо такі є; наприклад в разі появи ліквідаційної вартості).

Для вихідних умов нашого проекту термін його окупності складає 2,9 роки, що є позитивним сигналом для прийняття проекту до реалізації.

2. Облікова норма прибутку оцінює рентабельність методом порівняння необхідних інвестицій з майбутнім середнім річним чистим прибутком. Це прибутковість балансової вартості інвестицій.

$$SRR = \frac{\bar{P}_n}{I} * 100\% , \quad (3.2)$$

де I – первинні інвестиції;

\bar{P}_n – чистий прибуток (profit netto), середній за період життєвого циклу.

Наслідками застосування формули можуть бути попереднє ухвалення або відхилення інвестиції залежить від її ставки прибутковості. Метод виглядає привабливим, але не завжди вірно відображає реальність. Переваги методу облікової норми прибутку: простий у розумінні; нескладний при розрахунках; враховує значення рентабельності. Недоліками методу слід вважати наступне. По-перше, він також, як і попередній не враховує «вартість грошей у часі», розглядається тільки середня прибутковість інвестиції; велику «вагу» мають пізніші грошові надходження (на відміну від дисконтова них відповідних величин). Показник при розрахунку прибутку використовує нарахований дохід, а не грошові надходження (отримані реально доходи).

Значення SRR для нашого проекту становить 29,9 % і є доволі високим.

3. Чиста теперішня вартість (NPV) – це різниця між сумарною поточною вартістю потоків грошових коштів (або «кеш-флоу» від англ. «cash-

flow»), дисконтованих (приведених) відповідно до вибраної ставки відсотка, і розміром інвестицій (капітальних вкладень).

Основна ідея, реалізована в методі NPV, полягає в тому, щоб знайти співвідношення між інвестиційними витратами (капітальними вкладеннями – відтоками) і майбутніми доходами (позитивними грошовими потоками – надходженнями). Це співвідношення виражене в скорегованій у часі (як правило, на початок реалізації проекту) грошовій величині. Коригування за допомогою ставки дисконтування необхідне для того, щоб врахувати не тільки зміну вартості грошей у часі, але і чинники ризику. Проект вважається ефективним, якщо NPV є позитивним (більшим за нуль) значенням.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - I, \quad (3.3)$$

де i – номер певного періоду в розрахунковому періоді часу n ;

n – життєвий цикл (період існування) бізнес-проекту - ILS;

CF_i – грошовий потік (відтік) грошових коштів або дохід;

r – норма (ставка) дисконту;

I – сума первинних інвестицій (капітальних вкладень) у здійснення бізнес-проекту.

Норма (ставка) дисконту (r) – щорічна ставка прибутковості, яка могла б бути отримана зараз від аналогічних інвестицій. Вона також називається альтернативними витратами. Для оцінки ефективності даного інвестиційного проекту нами прийнята ставка дисконту в розмірі 9 % як така, що в 2 рази перевищує доходність українського бізнесу (як свідчать дані щодо рентабельності активів ТОВ «Кіровський» не перевищує 4,5 %). Тобто, якщо джерелами фінансування інвестиції будуть виступати власні кошти підприємства в поєднанні з кредитними ресурсами ЄС (процентна ставка на рівні 7-8 %), ставка дисконтування в 9 % все одно буде вищою, аніж вартість альтернативних витрат.

Отримані результати розрахунку чистої поточної вартості проекту свідчать про його прогнозу ефективність: NPV дорівнює 389500 євро.

4. Внутрішня норма доходності (IRR) є достатньо широко використовуваним показником оцінки економічної ефективності бізнес-проекту в контексті його «запас (лаг) фінансової безпеки». IRR можна інтерпретувати як граничний рівень прибутковості (окупності) інвестицій.

Під внутрішньою нормою прибутковості (IRR) розуміють процентну ставку, при якій чиста приведена вартість бізнес-проекту дорівнює нулю. Значення IRR може трактуватися, з одного боку, як нижній гарантований рівень прибутковості інвестиційного проекту. Якщо IRR перевищує середню вартість капіталу в даній галузі і врахований рівень інвестиційного ризику даного проекту, то інвестиційний проект можна вважати економічно ефективним.

З іншого боку, внутрішня норма прибутковості визначає максимальну ставку плати за залучені джерела фінансування проекту, за якої цей проект залишається беззбитковим. При оцінці ефективності загальних інвестиційних витрат це може бути, наприклад, максимальна ставка по кредитах.

В нашому випадку значення IRR дорівнює 19,7 %, тобто «запас» фінансової безпеки доволі суттєвий ($19,7 - 9 = 9,7 \%$), а проект є безумовно економічно ефективним.

5. Метод визначення індексу рентабельності (прибутковості) PI є відомим розвитком методу розрахунку NPV. Проте, на відміну від показника NPV, який виступає як абсолютна величина (в грошових одиницях), індекс рентабельності (прибутковості) PI інвестицій розраховується як відносна величина. Проект вважається ефективним, якщо PI більше одиниці.

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} / I . \quad (3.4)$$

Цей показник відображає ефективність використання залучених капітальних вкладень. Інвестиційний проект з відносно великим значенням індексу рентабельності є надійнішим. Разом з тим дуже високі значення індексу рентабельності не завжди відповідають великому числовому значенню чистої приведеної вартості (NPV). Досить часто інвестиційні проекти з

високим значенням NPV характеризуються низьким значенням індексу рентабельності. Тим не менш його використання особливо важливо там, де стоїть вибір інвестиційних проектів к реалізації.

Для даних нашого проекту $PI = 1,31$. Разом з розрахованими вище показниками цей індекс також свідчить про вигідність, економічну ефективність інвестування проекту реалізації стратегії виробничої інтернаціоналізації ТОВ «Кіровський».

3.3. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності

Проведені нами 1) оцінка фінансово-економічного стану та перспектив інтернаціоналізації діяльності підприємства, а також 2) обґрунтування доцільності впровадження конкретної стратегії інтернаціоналізації були виконані в контексті їхнього здійснення як складових єдиного консалтингового проекту. Виходячи з даних першого розділу, цим складовим в їхній названій послідовності передуює складова (етап) підготовки проекту, а після їхнього опрацювання – етап впровадження проекту. Розуміння обсягу часу та зусиль консультанта, всі ці складові мають включатися у вартість консалтингового проекту та формувати цінову політику на вітчизняному ринку консалтингу, особливо якщо учасниками ринку є вітчизняні консалтингові фірми, якість роботи яких доведена досвідом і багато в чому може бути вищою за якість відповідних послуг іноземних експертів та міжнародних консалтингових компаній.

В такому контексті стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати підприємств на іноземних високооплачуваних спеціалістів, заміщуючи їх вітчизняними.

До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов'язаних з менталітетом, національними

особливостями) існуючих управлінських проблем та з огляду на це оптимального їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами цього аналітики називають [9]:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- побоювання щодо порушення конфіденційності;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Водночас вітчизняний консалтинг має перспективи активного розвитку. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення; можливого переходу на постійне консультаційне обслуговування, якщо це є вигідним для клієнта; усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій. Витрати часу та коштів для замовника можуть навіть скорочуватися – у випадку використання консультантом новітніх онлайн інструментів.

Так, А.Н.Гринчак [64] підкреслює тенденцію зростання впливу на індустрію консалтингу високошвидкісного інтернету в поєднанні з онлайн-інструментами для спільної роботи і відео конференцій. Можливість

ефективно працювати віддалено зменшила необхідність особистої присутності консультанта для вирішення деяких операційних питань з клієнтом, відповідно знизив необхідність витрати часу консультанта на роботу з офісу або на від'їздження. Саме необхідність створення надійних інструментів для спілкування та спільної віддаленої роботи консультантів по всьому світу для вирішення завдань клієнтів, що мають офіси в багатьох країнах світу, і створює високий попит на новітні онлайн-інструменти.

Тому, на думку вітчизняних науковців [9], можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

На системність проблеми вирішення завдань підвищення ефективності послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України звертає увагу М. Васильків [31] та наполягає, що ця системність потребує стратегічного підходу, оскільки ефективність державної політики у тій чи іншій сфері значною мірою залежить від ефективності її планування та програмування. Очевидно, що це передбачає розробку та реалізацію державних документів стратегічного і тактичного характеру, які містять перелік економічних та адміністративних заходів державного впливу.

Мова повинна йти про розробку стратегії розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності як цілісної системи заходів щодо довгострокових дій суб'єктів її реалізації, спрямованої на посилення ролі консалтингових послуг у процесах зміцнення позицій вітчизняних підприємств (а, як наслідок, і держави та покращення її участі в міжнародному поділі праці) на зовнішніх ринках, досягнення поставлених ними цілей на основі врахування конкурентних переваг і дії сукупності зовнішніх чинників.

Очевидно, що в процесі розробки згадуваної стратегії повинен застосовуватися системний підхід, який передбачає поєднання параметрів (кількісних та якісних) розвитку вітчизняних підприємств консалтингу, функціональних стратегій суб'єктів зовнішньоекономічних операцій, створення та просування ними продукції (послуг), оптимізації фінансових та логістичних потоків, врахування ризиків тощо.

Відповідно до теоретико-методологічних засад розвитку сфери консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності вважається, що метою відповідної стратегії та державної політики доцільно визначити створення середовища, сприятливого для збільшення обсягів і якості, підвищення ефективності та покращення доступності консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Окреслена мета дозволяє сфокусувати базові принципи, пріоритетні завдання та механізми розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Головними засобами державної політики у сфері розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності вітчизняні науковці вважають [31]: нормативно-методичне та правове забезпечення; заходи соціально-психологічного, інформаційно-роз'яснювального; організаційно-інституційного характеру; податкову, фінансово-кредитну, інноваційно-інвестиційну політику; механізми і засоби управління розвитком консалтингу на різних рівнях системної ієрархії управління. Тому пропонуємо для вирішення усунення перешкод розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні обов'язкове здійснення розробки та реалізації заходів за такими пріоритетами:

- ✓ збільшення ресурсного забезпечення та потенціалу зростання консалтингових фірм;
- ✓ вмотивована взаємодія суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та постачальників консалтингових послуг;
- ✓ консалтингове забезпечення якісної державної політики управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності;

- ✓ зменшення монополії міжнародних консалтингових компаній та державних інформаційно-консультаційних послуг та посилення конкуренції;
- ✓ вдосконалення нормативно-ресурсного забезпечення та інфраструктурних інструментів надання консалтингових послуг щодо зовнішньоекономічної діяльності;
- ✓ узгодження державних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної сфери та розвитку вітчизняного консалтингу;

В свою чергу, для більш чіткого усвідомлення цільових орієнтирів державної політики підтримки консалтингу в сфері ЗЕД визначені пріоритети мають бути виражені у формі очікуваних результатів, які в сукупності приведуть до досягнення генеральної мети політики в аналізованій сфері.

М. Васильків справедливо зазначає [31], що окремим аспектом має бути усвідомлення того, що вирішення системних проблеми (в даному випадку – критичне покращення параметрів розвитку консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності до рівня економічно розвинених держав) не може відбутися раптово, навіть за тривалий період часу. Очевидно, макроекономічне середовище консалтингу буде покращуватися поступово, поетапно. Це також необхідно врахувати при стратегічному плануванні та відслідковувати відповідні зміни, що супроводжують переходи середовища розвитку консалтингу з одного стану в інший.

На рис. 3.2 нами наведена послідовність стратегічних цілей розвитку вітчизняного консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності. *Стратегічні цілі першого рівня* повинні передбачати розвиток економічного потенціалу та збільшення обсягів діяльності вітчизняних консалтингових підприємств. Адже лише потужні та стабільні підприємства спроможні розвивати власний інтелектуально-кадровий капітал та якісно охопити дослідженнями особливості здійснення господарської діяльності на більшості зовнішніх ринків, тим більше в умовах швидких структурних змін, спрямованих на інформаційну економіку та економіку знань, бурхливий

розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, прискорення глобалізації.

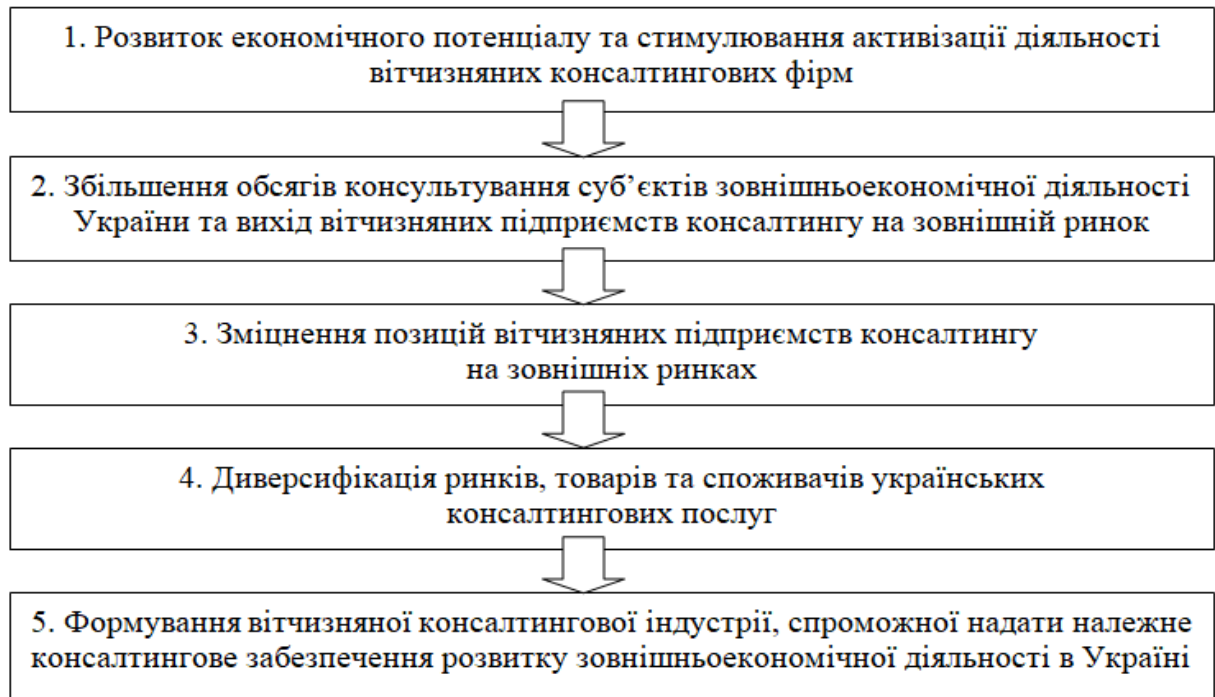


Рис. 3.2 – Послідовність реалізації стратегічних цілей розвитку консалтингових послуг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю.

Адаптовано автором на основі: [31]

Відповідно, цілями наступного – другого етапу повинні стати істотне збільшення обсягів консультування вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також вихід вітчизняних консалтингових фірм на зовнішній ринок. Цьому сприятиме розширення внутрішнього ринку інформаційно-консалтингових послуг та налагодження більш тісної співпраці підприємств консалтингу з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як приватного, так і державного секторів. Досягненню цілей цього рівня, на думку вітчизняних вчених [31; 59], сприятиме ідентифікація вітчизняних консалтингових підприємств на міжнародному ринку послуг як конкурентоспроможних суб'єктів, а також їх взаємодія з транснаціональними корпораціями, оскільки останні є рушієм процесів посилення інтеграції світової економіки внаслідок власних глобальних операцій, які

супроводжуються створенням транснаціонального капіталу задля подальшого більш ефективного використання.

Вихід на міжнародний ринок консалтингових послуг може забезпечуватися поступово за рахунок використання переваг налагодженої співпраці з країнами-партнерами, передусім сусідніми, через механізми транскордонної чи міжрегіональної співпраці (зокрема, в межах спільних кластерних консультаційних утворень). На жаль, сьогодні активність вітчизняних регіонів у спільній реалізації транскордонних консультаційних заходів є недостатньою, що призводить до відсутності наукомістких та інформаційних проектів співробітництва на регіональному рівні, неефективної структури експорту з надмірною часткою сировинних і низькотехнологічних товарів та негативним сальдо у зовнішній торгівлі послугами, зниження рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних консультаційних послуг, особливо у сфері високих технологій.

До цілей третього рівня віднесено зміцнення позицій вітчизняних підприємств консалтингу на зовнішніх ринках. Очевидно, що для цього важливими є кваліфікована робоча сила, інженерно-технологічна інфраструктура, державна підтримка. Водночас зрозуміло, що забезпечити паритетну участь усіх видів консалтингових послуг одночасно також неможливо. Відтак, варто стимулювати передусім ті напрями, за якими Україна вже зараз має певною мірою міцні позиції; для прикладу – програмне забезпечення, що сприятиме інтеграції нашої держави до міжнародного ринку послуг, покращуватиме імідж країни у цій сфері, а через нього слугуватиме активізації (як ефекту мультиплікатора) міжнародної діяльності за іншими видами консалтингових послуг.

До цілей четвертого рівня віднесено диверсифікацію ринків, товарів та споживачів консалтингових послуг, завдяки реалізації яких можна досягнути *цілей п'ятого етапу*: формування консалтингової індустрії, спроможної гарантувати адекватне (за кількістю та якістю послуг) стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності України консалтингове забезпечення.

Зусилля та час на досягнення таких загальних очікуваних результатів має бути знайденим всіма суб'єктами прийняття рішень щодо стимулювання подальшого розвитку української сфери послуг в цілому та сфери консалтингу зокрема; в тому числі й щодо збільшення його впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Важливого значення не тільки для уможливлення реалізації, але й для забезпечення високої ефективності державної політики розвитку консалтингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю набуває визначення переліку суб'єктів, відповідальних за ініціювання та реалізацію заходів у аналізованій сфері. Тому до головних завдань Верховної Ради України слід віднести прийняття нормативно-правових актів, що дозволять покращити середовище господарювання задля збільшення обсягів і якості, підвищення ефективності та покращення доступності вітчизняних консалтингових послуг.

Висновки до третього розділу

1. Визначена для досліджуваного підприємства стратегія розвитку ринку, а саме стратегія інтернаціоналізації з виходом на зовнішній ринок у вигляді відкриття власного виробництва за кордоном, перш за все має спиратися на обґрунтування географічних пріоритетів реалізації та оцінку конкурентних переваг продукції підприємства, яка планується вироблятися за кордоном. Для цього необхідно визначити цільовий ринок (ринки) по найбільш значущим критеріям оцінки, які будуть передбачати наявність найбільшого потенціалу розвитку ринку для заздалегідь визначеного продукту і найменші ризики входження та розвитку для підприємства. Таким ринком для ТОВ «Кіровський» щодо розвитку ринку власного інноваційного продукту (уніфікованих сандвіч-панелей) виявився ринок Чехії.

2. Порівняльна оцінка конкурентних переваг бізнесу показала, що наразі більшими конкурентними перевагами на ринку володіє польська компанія «Прушинські» завдяки розширеному асортименту продукції, гарної

маркетингової політики, впізнаваності ринку тощо. ТОВ «Кіровський» потенційно є конкурентоспроможним за рахунок високої якості продукції, широкого охопту ринку (враховуючи обсяг вітчизняного ринку), а також використання сучасних методів виробництва. Водночас підприємство менш конкурентоспроможне за показниками індивідуального підходу до клієнта, відносно вузьким асортиментом продукції, недостатнім позитивним іміджем через недостатню пізнаваність та популярність бренду.

3. Проведено оцінку сильних і слабких сторін ТОВ «Кіровський» при виході на ринок Чехії із залученням інструментарію PEST-аналізу. Згідно проведеного аналізу *стабілізуючими є такі фактори*: наявність у країні законодавства, що регулює діяльність підприємств у сфері промислового виробництва; спеціальна податкова політика держави для таких підприємств; наявність розвиненої ринкової інфраструктури, рівень платоспроможного населення. Найбільшого *дестабілізуючого впливу* можуть завдавати економічні та технологічні фактори, пов'язані, зокрема, з інфляційними коливаннями та можливою зміною валютного курсу, адже це впливатиме на цінову політику підприємства. Також значний вплив має фактор появи нової продукції на ринку; це з одного боку створює конкуренцію для наявних товарів та знижує їх вартість, проте, з іншого – дозволяє диверсифікувати продуктивний ряд та насичувати ринок «новинками».

4. Обрана стратегія «розвитку ринку» пов'язана з суттєвими обсягами інвестування. Якщо ж розвиток ринку планується за рахунок винесення виробництва за кордон, інвестиційні рішення мають бути уважно опрацьовані як з точки зору обсягів витрат, так і щодо проектних обсягів реалізації продукції, оскільки ці показники перебуватимуть під впливом змін економічної кон'юнктури та інструментів державної політики як країни-реципієнта інвестицій, так і України (динаміка валютних курсів; зміни в законодавстві; рівні заробітних план; особливості оподаткування тощо). Саме тому прийняття рішення про капітальне інвестування, в тому числі закордонне, має спиратися на максимально достовірну початкову інформацію

про проект. Для оцінки відповідного інвестиційного проекту започаткування виробництва в Чехії були ретельно обґрунтовані всі необхідні складові початкової інформації: обсяг капітальних інвестицій; життєвий цикл інвестиції; обсяг чистих грошових доходів, що генеруються в результаті інвестування; ставка дисконтування.

5. На основі отриманої початкової інформації про проект проведено його стандартний аналіз з використанням п'ятьох методів і відповідних показників (перші два з яких називають «простими», а решту – «дисконтованими»): методів розрахунку терміну окупності (payback period); облікової норми прибутку; чистої поточної вартості (net present value); внутрішньої норми доходності (internal rate of return) та індексу прибутковості (profitability index). Результати аналізу свідчать про ефективність запропонованого інвестиційного проекту та він рекомендується до впровадження в рамках визначеної стратегії.

6. Визначені основні напрямків удосконалення змісту та особливостей політики розвитку консалтингових послуг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю на основі послідовного переліку цілей та з визначенням основних суб'єктів реалізації відповідної державної політики. Основною метою цієї політики запропоновано вважати стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу заради зменшення залежності української економіки від іноземних експертів та в підсумку формування вітчизняної консалтингової індустрії, спроможної надати належне консалтингове забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

ВИСНОВКИ

1. Потреба в консультаційних послугах для бізнесу обумовлена економічними міркуваннями, об'єктивними і суб'єктивними проблемами розвитку підприємств, організацій, їхніх об'єднань. Саме у відповідь на об'єктивні причини затребуваності послуг консультивання сучасними підприємствами сформований та активно розвивається окремий спектр послуг менеджмент-консультивання щодо надання незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в реалізації цих заходів. Основними особливостями консалтингових послуг є відсутність матеріальної основи; неможливість накопичення та збереження; участь клієнта в процесі надання послуги; персоніфікованість послуги; її комплексність; неможливість надати послугу однакової якості; висока мобільність послуги; унікальність та авторство послуги; її низька капіталоємність.

2. Дослідження базових принципів, пріоритетних завдань та механізмів розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) дозволило з'ясувати його основні завдання: збільшення масштабу ЗЕД; сприяння виходу її суб'єктів на зовнішні ринки; поліпшення якості товарів (послуг); започаткування міжнародної співпраці бізнесу; зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Консалтингові фірми мають сформулювати консалтинговий проект, який містить повноцінну інформацію про обсяги, напрями та форми допомоги суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності та проходить повний життєвий цикл від підготовчого етапу до постановки діагнозу, планування змін та впровадження проекту.

3. Попри окремі позитивні тенденції на сучасному етапі розвитку економіки, вітчизняний консалтинг в сфері зовнішньоекономічної діяльності зазнає негативного впливу багатьох чинників: високого рівню конкуренції з крупними міжнародними консалтинговими компаніями; браку фінансових ресурсів; низького рівня ділової культури суб'єктів підприємництва щодо

залучення послуг консультантів; відносно низької кваліфікації вітчизняних спеціалістів–консультантів; відносно високої вартості консалтингових послуг.

4. Аналіз стану ринку консалтингу в Україні та тенденцій його розвитку дав змогу виокремити чотири основні моменти: 1) обсяг національного ринку консалтингу становить орієнтовно 0,46% ВВП, що перевищує максимальні докризові показники та загалом відповідає середньоєвропейському рівню; 2) ринок консалтингу в Україні має позитивну динаміку (середньорічні темпи зростання – 14%), проте ця тенденція є нестійкою, а обсяг невеликим (на рівні 1/1000 світового обсягу консалтингових послуг); 3) консультаційні послуги, які надаються суб'єктами господарювання, суттєво диференційовані; найбільш затребуваними напрямами є фінансовий та ІТ-консалтинг; 4) ринок консалтингу функціонує в Україні без спеціалізованої законодавчої бази та потребує статистичного виокремлення як особливого виду діяльності.

4. Аналітичний етап консалтингового проекту «діагностика проблем», опрацьований для умов ТОВ «Кіровський», дозволив визначити основні тенденції розвитку галузі виробництва будівельних матеріалів, що стало визначальними для прийняття рішень щодо розробки стратегії подальшого розвитку підприємства, в тому числі в сфері ЗЕД. В ході дослідження доведено, що для успішного розвитку даного виробничо-торговельного підприємства ефективними можуть бути або стратегія імпортозаміщення (за умов наявності спеціальних програм підтримки урядом такої політики), або стратегія експансії на зовнішні ринки (стратегія інтернаціоналізації торговельної та/або виробничо-торговельної діяльності).

В свою чергу аналіз внутрішніх факторів розвитку підприємства, який був зосереджений на оцінці результативності фінансово-економічної діяльності ТОВ «Кіровський», дозволив виявити низку проблем: скорочення розміру підприємства при тому, що фінансові результати є стабільними; низька ліквідність підприємства протягом трьох останніх років; недостатня фінансова стійкість підприємства за рахунок невеликого розміру власного капіталу; низька рентабельність продажів та рентабельність активів.

5. В розділі консалтингового проекту «проекування змін» консультантом запропоновано в якості розв'язання визначених проблем розробка стратегії виходу підприємства зі своєю виробничою діяльністю на зовнішні ринки з власним інноваційним продуктом. Така стратегія обґрунтована на основі 1) визначення перспективного виду власної продукції (за допомогою моделі Бостонською консультативної групи), 2) обґрунтування типу стратегії (за допомогою моделі матриці Ансоффа) та 3) з'ясування релевантної якості стратегії (за допомогою SPACE-аналізу). Серед можливого переліку цільових ринків тим ринком, що демонструє найбільший потенціал розвитку для заздалегідь визначеного продукту і найменші ризики входження та розвитку бізнесу виявився ринок Чехії, діяльність на якому (відповідно до даних PEST-аналізу), формує стабілізуючі та дестабілізуючі фактори розвитку підприємницької діяльності, вплив яких доцільно враховувати при обґрунтуванні доцільності відповідної стратегії. Це дозволило обґрунтувати вихідні дані оцінки інвестиційного проекту щодо започаткування виробничої діяльності в Чехії: обсяг капітальних інвестицій; тривалість життєвого циклу інвестиції; обсяг чистих грошових доходів, що генеруються в результаті інвестування; розмір ставки дисконтування. За результатами оцінки інвестиційного проекту з використанням міжнародної методики аналізу інвестиційних проектів свідчить прийнято рішення рекомендувати до впровадження інвестиційний проект реалізації стратегії інтернаціоналізації (започаткування виробництва будівельних матеріалів в Чехії).

6. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг у системі ЗЕД представляють собою послідовний перелік цілей та визначених суб'єктів реалізації відповідної державної політики. Основною метою цієї політики запропоновано вважати стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу заради зменшення залежності української економіки від іноземних експертів та в підсумку формування вітчизняної консалтингової індустрії, спроможної надати належне консалтингове забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управлінський консалтинг: Конспект лекцій кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДДАЕУ. – Дніпро, 2018. – 69 с.
2. Осадько О.Ю. Технології психологічного консультування (збірка праць). К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.
3. Касич А.О., Гноєва І.М. Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації. URL: <http://www.nbuu.gov.ua>.
4. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 688 с.
5. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / Гол. Редкол. Є.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
6. Бухгалтерський облік: загальна теорія: навч. посіб. / Ю.С. Серпенінова, С.М. Гольцова, І.О. Макаренко; за заг. ред. Ю.С. Серпенінової. Суми: Університетська книга, 2015. 336 с.
7. Трофімова О.К. Анализ рынка консалтинговых услуг за рубежом. [Електронний ресурс.] – Режим доступу: www.cfin.ru/consulting/mkintro-10.shtml.
8. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
9. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. – Кам'янське: ДДТУ, 2017. – 149 с.
10. Аванесов, Е. К. Самооценка организационного процесса компании и СМК // Методы менеджмента качества, 2005. №1, С. 133–135.

11. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб./ В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 216 с.
12. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 27. – С. 54 – 58.
13. Сурженко Н.В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного ун-ту (економічні науки) – 2018. - №2(37). – С. 105 – 110.
14. Кузнєцов Е.А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 1 (32). С. 9 – 22.
15. Корж Н., Бондарчук Л. Формування механізму управлінського консультування в сучасних умовах сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ideas.repec.org/a/pos/journal/62-3.html>
16. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга / И. Прокопенко // Проблемы теории и практики управления. – 1988. – № 5. – С. 90–95.
17. Рапопорт В. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В. Рапопорт. – М.: Экономика, 1991. – 244 с.
18. Фінагіна О. Управлінське консультування: [навчальний посібник] / О. Фінагіна, О. Зінченко. – Донецьк: ДонІЗТ, 2009. – 269 с.
19. Ринок фінансових послуг. Теорія і практика: [навчальний посібник] / [В. Унінець-Ходаківська, О. Костюкевич, О. Лятамбор]. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
20. García С.-Е. Information for innovation: managing change from an information perspective / С.-Е. García [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12_0.pdf.
21. Посадский А. Консультационные услуги в России / А. Посадский, С. Хайниш. – М.: Финстатинформ, 1995. – 171 с.

22. Консалтинг в Україні. – К.: Асоціація «Укрконсалтинг», 1996. – 188 с.
23. Саврук А. Готовых решений не бывает / А. Саврук, Р. Красюк // Рынок капитала. – 1998. – № 23–24.
24. Вкіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>.
25. Смігунова О. Основи управлінського консультування: курс лекцій / О. Смігунова. – Х.: Міськдрук, 2011.– 73 с.
26. Шохов А. Что может сделать консультант по управлению для развития Вашего бизнеса / А. Шохов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shokhov.com/2010/09/28/what-can-i-do>.
27. Сухарський В. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2001. – 284 с.
28. Боднар І. Р. Міжнародна економіка : навчальний посібник / І. Р. Боднар. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2009. – 336 с.
29. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991 // Офіційний інтернет-ресурс Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.
30. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства Орловська Ю.В, Дугінець Г.В., Фісуненко П.А., Варламова О.А. – Дніпропетровськ: 2010. – 291 с.
31. Васильків М.В. Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України. Дис...08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. Львів, ЛНУ імені Івана Франка, 2016. – 243с.
32. Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та

управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / А. О. Фатенок-Ткачук. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2009. – 29 с.

33. Литовченко, М. В. Инновационный подход в формировании эффективной модели управленческого консультирования. *Креативная экономика*, 2011. № 12, С. 16–21

34. Казьмина И.В. Особенности взаимодействия внутренних и внешних консультантов в процессе управленческого консультирования. *Инновационная наука*, 2017. №4.

35. Кубр М. *Управленческое консультирование*. Москва: Интерэксперт, 1992.

36. Еволюція розвитку консалтингу за кордоном. Стан управлінського консалтингу в країнах з розвинутою ринковою економікою. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya_razvitiya_konsaltinga_ru bezhom_sostoyanie_upravlencheskogo_konsaltinga_stranah.htm

37. Management consulting market size by sector from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-anagement-consulting-market-size-by-sector/>

38. Management consulting market size by sector from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-anagement-consulting-market-size-by-sector/>

39. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html>.

40. Consulting services industry in the U.S. - Statistics & Facts. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/2247/consulting-services-industry-in-the-us/>

41. FEACO annual survey of the European MC market. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey.2016-2017.pdf>.

42. Жуков В.А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг *Экономика: проблемы, решения и перспективы*. 2017. №11. С.91-99.

43. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 97 – 101.

44. Орищенко М. Антикризовий консалтинг. Попит зростає. *Консалтинг в Україні*. 2014. № 59. С. 4–7.

45. Відновлення ринку консалтингу почнеться вже в 2018 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi/item/66877-D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83-%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B5%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F-%D0%B2%D0%B6%D0%B5-%D0%B2-2018-%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96.html>.

46. Огляд ринку консалтингових послуг в Україні / Дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution_materials_-_18.11.2010_formated_red/4

47. Обсяги будівництва та виробництва будівельних матеріалів в Україні: реальна ситуація. 2019. Будівельний портал. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://budport.com.ua/news/15423-obsyagi-budivnictva-tavirobnictva-budivelnih-materialiv-v-ukrajni-realna-situaciya>

48. Кузнєцова К. Тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів України [Електронний ресурс] / К. Кузнєцова, О. Байло // КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33648/Stkdl_20_77.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

49. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

50. Офіційний сайт Всеукраїнської спілки виробників будівельних матеріалів - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.avbmv.com.ua/>.

51. Бренди найбільших компаній-виробників будівельних матеріалів в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ibud.ua/ua/brands/c523-keramzit>

52. Колесник А. В. Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів України / А. В. Колесник, О. П. Бутенко. // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2018. — №64. — С. 141–151.

53. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://buklib.net/books/24933/>

54. Як розробляється матриця Ансоффа [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://monetary-flow.com/yak-rozroblyatysya-matritysa-ansoffa/>

55. Метод SPACE-аналізу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://pidru4niki.com/89759/menedzhment/space_analiz

56. Інформаційний портал NoNews. 2020. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://nonews.co/directory/lists/countries>

57. Офіційний сайт компанії Ruukki [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ruukki.com/>

58. Офіційний сайт компанії «Прушиньські» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.pruszynski.com.ua/ua/kompaniya/>

59. Мельник Ю. В. Міжнародний ринок послуг в контексті транснаціоналізації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. — спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні

відносини» / Ю. В. Мельник. – К. : Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України. – 20 с.

60. Sreality.cz Ринок нерухомості Чехії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sreality.cz/detail/prodej/komercni/vyrobni-prostor/bilovec-bilovec-/3806997596#img=0&fullscreen=false>

61. State statistics of the Czech Republic [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.czso.cz/csu/czso/home>

62. Зарплата в Чехии в 2020 году: размер чешских зарплат по профессиям и регионам [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.eurabota.ua/ru/czech/employment/zarplata-v-chehii/>

63. Налогообложение в Чехии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fbs-tax.com/tax-planning/czech-republic/taxation-in-czech-republic/>

64. Гринчак Н.А. Сучасні тенденції та перспективи розвитку світового ринку управлінського консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://194.44.12.92:8080/xmlui/handle/123456789/2328>

65. International Trade Statistics - World Trade Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wto.org/>

66. World trade in goods and services - an overview. Eurostat. 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/World_trade_in_goods_and_services_-_an_overview

67. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. - К. : НАДУ, 2009. - 36 с.

68. Ірина О. Башинська Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2750/1/Bashynska_stat_21_408-412.pdf

ДОДАТКИ

**Основні види консалтингових послуг
згідно з Європейським класифікатором**

Вид послуг	Характеристика
Загальне управління	Визначення ефективності системи управління, оцінка бізнесу, управління нововведеннями, визначення конкурентоспроможності (вивчення кон'юнктури ринку, диверсифікація або становлення нового бізнесу, міжнародне управління, оцінка управління, злиття і придбання, організаційна структура і розвиток, приватизація, управління проектом, управління якістю, реінжиніринг, дослідження і розвиток, стратегічне планування, бенчмаркінг, пошук партнерів, внутрішній менеджмент, управління експортом та імпортом, кризове управління)/
Адміністрування	Аналіз документообігу, розміщення або переміщення відділів, управління офісом, організація і методи управління, регулювання ризику, гарантії безпеки, планування робочих приміщень та їх оснащення.
Фінансове управління	Системи обліку, оцінка капітальних витрат, оборот фірми, зниження собівартості, неплатоспроможність (банкрутство), збільшення прибутку, збільшення доходів, оподаткування, фінансові резерви.
Управління кадрами	Професійний рух і скорочення штатів, культура корпорації, рівні можливості, пошук кадрів, відбір кадрів, здоров'я і безпека, програми заохочення, внутрішні зв'язки, оцінка робіт, трудові угоди і зайнятість, навчання менеджменту, планування робочої сили, мотивація, пенсії, аналіз функціонування, психологічна оцінка, винагорода, підвищення кваліфікації працівників, вирішення конфліктів, тренінг.
Маркетинг	Реклама і сприяння збуту, корпоративний образ та відносини з громадськістю, дослідження ринку, післяпродажне обслуговування замовників, дизайн, прямий маркетинг, міжнародний маркетинг, стратегія маркетингу, розроблення нової продукції, ціноутворення, роздрібний продаж і дилерство, управління збутом, навчання збуту, соціально-економічні дослідження і прогнозування.
Виробництво	Автоматизація, використання устаткування і його технічне обслуговування, промисловий інжиніринг, переробка матеріалів, регулювання внутрішнього розподілу матеріалів, упакування, схема організації робіт на підприємстві, конструювання й удосконалення продукції, управління виробництвом, планування і контроль над виробництвом, підвищення продуктивності, закупівлі, контроль якості, управління запасами, ергономіка, управління матеріалами.
Інформаційні технології	Системи автоматизованого проектування й автоматизовані системи управління, застосування комп'ютерів в аудиті та оцінці, електронна видавнича діяльність, інформаційно-пошукові системи, адміністративні інформаційні системи, проектування і розроблення систем, вибір і установка систем, внутрішній аудит інформаційних систем, відновлення інформаційних систем.
Спеціалізовані послуги	Різні види рекомендацій, які відрізняються від вищевикладених за методами, за об'єктами чи за характером впроваджуваних знань: навчальне консультування, консалтинг з управління електроенергетикою, інженерний консалтинг, екологічний консалтинг, інформаційний консалтинг, юридичний консалтинг, консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічним постачанням, консалтинг у державному секторі бізнесу, консалтинг із телекомунікацій.

Джерело: [12]

Основні підходи до визначення суті правлінського консалтингу

Автор	Визначення
І. Прокопенко [16]	Управлінське консультування – послуги, надані незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем.
В. Рапопорт [17]	Управлінське консультування – різновид експертної допомоги керівникам організації у справі вирішення завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах.
О. Фінагіна, О. Зінченко [18]	Управлінське консультування – це вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні та незалежні поради, тим самим сприяючи успішному управлінню організацією-клієнтом.
В. Унінець-Ходаківська, О. Костюкевич, О. Лятамбор [19]	Управлінське консультування — це процес, в межах якого зовнішній відносно підприємства фахівець ділиться своїми знаннями і досвідом щодо розроблення концепції діяльності і стратегії розвитку виробництва, пошуку джерела фінансування для інвестиційних програм, визначення шляхів підвищення продуктивності, консультацій з набору персоналу тощо.
К. Гарсія [20]	Управлінське консультування – набір методів, спрямованих на ідентифікацію організаційних проблем, розроблення конкретних напрямів їх подолання, а також контроль зовнішніх змін у конкретних галузях.
А.Посадський, С. Хайниш [21]	Професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) у вирішенні проблем і функціонуванні їх розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і спільно розроблених із клієнтом рішень.
В рамках чинної нормативно-законодавчої бази. «Консалтинг в Україні» [22]	Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану
А. Саврук, Р. Красюк [23]	Управлінське консультування – це сервіс, що забезпечує клієнта незалежною та об'єктивною порадою і наданий спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації та аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта.
https://uk.wikipedia.org [24]	Управлінське консультування – діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності.
О. Смігунова [25]	Управлінський консалтинг – це професійна допомога спеціалістів-консультантів керівникам та управлінському персоналу різних організацій щодо аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та сумісно відпрацьованих рішень.
А. Шохов [26]	Практична діяльність з реалізації консультантом професійних знань, навичок та вмінь, що спрямована на виявлення та вирішення проблем клієнтської організації.

Джерело: побудовано автором

**Еволюція розвитку послуг консалтингу в системі
зовнішньоекономічної діяльності в Україні**

Етап	Загальна характеристика	Особливості розвитку консалтингу в системі ЗЕД
Перший – XIV- XIX ст.	Перші ділові та інформаційні послуги надаються торговцям	За рахунок послуг консалтингу організовувалися торговельні ярмарки, забезпечувалися їх висока активність та поінформування щодо попиту і пропозиції товарів (послуг)
Другий – радянський (20-90- ті роки ХХ ст.)	Послуги консалтингу заміщають діяльністю науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних служб	Держава використовує результати роботи підпорядкованих їй науково-дослідних і проектно-конструкторських бюро для покращення товарів і характеристик їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
Третій – пострадянський (1991-1995)	На вітчизняний ринок виходять потужні міжнародні консалтингові організації	Зарубіжні консультанти надають консалтингові послуги з управління діяльністю закордонних підприємств на українському ринку
Четвертий – (1996 -2000)	Значний кількісний розвиток сфери консалтингу, створюються вітчизняні професійні консалтингові організації та їх асоціативні утворення; поглиблюється спеціалізація послуг	Вітчизняні консалтингові організації реалізують перші проекти у сфері ЗЕД
П'ятий – (2001- 2009)	Якісний розвиток сфери консалтингу та істотне зростання попиту на управлінські послуги. Посилення інтеграції вітчизняної сфери консалтингу в глобальний ринок завдяки певній стабілізації політичної ситуації.	Збільшення частки консалтингових послуг у структурі ЗЕД
Шостий – (2010- 2014)	Співіснування інституційних середовищ на основі формальних і неформальних інститутів	
Сьомий – трансформаційний (з 2015 р. дотепер)	Існування системної кризи, в основі якої слабкість офіційних інститутів. Ускладнення діяльності та розвитку вітчизняних консалтингових організацій через недостатність для цього інституційного та фінансового забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності, неможливість застосування довгострокового планування, висока вартість інвестиційного ресурсу	Поліпшення перспектив розвитку консалтингу внаслідок глобалізаційних тенденцій, розширення участі держави в міжнародному поділі праці, активізації євроінтеграційних прагнень та ЗЕД її суб'єктів

Джерело: [30]

Характеристика світових лідерів консалтингу

№ п/п	Компанія	Тип організації	Кількість країн	Послуги
<i>«Велика трійка» консалтингових компаній</i>				
1	«McKinsey & Company» («McKinsey&Co»)	Корпорація	60	Спеціалізується на вирішенні задач, пов'язаних зі стратегічним управлінням
2	«Boston Consulting Group» («BCG»)	Партнерство	43	Спеціалізується на управлінському консалтингу, основними завданнями є виявлення нових можливостей та розроблення стратегій щодо їх досягнення.
3	«Bain & Company» («Bain & Co»)	Комерційна організація	31	Спеціалізується на розробленні корпоративних стратегій, питаннях оптимізації операційної діяльності підприємств, повному спектрі питань стратегічного консалтингу
<i>«Велика четвірка» консалтингових компаній</i>				
1	«Pricewaterhouse Coopers» («PwC»)	Транснаціональна корпорація	157	Послуги, спрямовані на вивчення тенденцій розвитку бізнесу, оцінку його потенціалу і підвищення його вартості шляхом розроблення і впровадження довгострокових стратегій і бізнес-рішень: аудиторські послуги, супровід угод, консультації з підвищення ефективності бізнесу, податкові та юридичні послуги, послуги у сфері оподаткування, юридичні послуги, корпоративне навчання
2	«Deloitte»	Партнерство	150	Повний спектр послуг у чотирьох сферах: аудит, оподаткування, управлінський консалтинг та корпоративні фінанси; послуги щодо трансформації компаній та антикризового управління
3	«Ernst & Young» («EY»)	Мережа сервісних компаній	150	Аудиторські та консультаційні послуги, послуги в галузі оподаткування, консультаційні послуги із супроводу транзакцій
4	«KPMG»	Кооператив	155	Аудит; податкове і юридичне консультування; консультаційні послуги (супроводження корпоративних угод і реструктуризація бізнесу; консультування з управління ризиками; управлінське консультування тощо)

Джерело: [18, с.174]

Динаміка та структура майна ТОВ «Кіровський» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
		2017	2018	2019	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Активи, всього, тис. грн.	263471	68102	60980	-195369	-74,15	-7122	-10,46
2.	Необоротні активи, тис. грн.	6976	4996	2135	-1980	-28,38	-2861	-57,27
	- у % до всіх активів	2,65%	7,34%	3,50%	-	177,07	-	-52,27
3.	Оборотні активи, тис. грн.	256495	63106	58845	-193389	-75,40	-4261	-6,75
	- у % до всіх активів	97,35%	92,66%	96,50%	-	-4,82	-	4,14
3.1.	Запаси, тис. грн.	44131	18948	9654	-25183	-57,06	-9294	-49,05
	- у % до оборотних активів	17,21%	30,03%	16,41%	-	74,51	-	-45,36
3.2.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	184256	43711	48484	-140545	-76,28	4773	10,92
	- у % до оборотних активів	71,84%	69,27%	82,39%	-	-3,58	-	18,95
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	300	309	217	9	3,00	-92	-29,77
	- у % до оборотних активів	0,12%	0,49%	0,37%	-	318,64	-	-24,69

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання офіційних форм звітності (Форми 1 – Балансу підприємства) в досліджуваному періоді.

**Динаміка та структура капіталу
ТОВ «Кіровський» за 2019-2017 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
		2017	2018	2019	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Пасив, всього, тис. грн.	263471	68102	60980	-195369	25,85	-7122	89,54
2.	Власний капітал, тис. грн.	2556	3667	6392	1111	143,47	2725	174,31
	- у % до пасивів	0,97%	5,38%	10,48%	4,41%	-	9,60	-
3.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	260915	64435	54588	-196480	24,70	-9847	84,72
	- у % до пасивів	99,03%	94,62%	89,52%	7,00%	-	-8,80	-

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання офіційних форм звітності (Форми 1 – Балансу підприємства) в досліджуваному періоді.

Фінансовий результат діяльності ТОВ «Кіровський», тис. грн

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2018
1	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг)	300988	344330	297988	43342	-46342
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг)	-272370	-282967	-264783	-10597	18184
Валовий прибуток	573358	627297	562771	53939	-64526
Інші операційні доходи	26245	0	0	-26245	0
Адміністративні витрати	-8707	-11079	-16276	-2372	-5197
Витрати на збут	-7175	-19724	-13606	-12549	6118
Інші операційні витрати	-35883	-29205	0	6678	29205
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	60596	37850	-2670	-22746	-40520
Чистий прибуток (збиток)	2540	1111	2725	-1429	1614

Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання офіційних форм звітності (Форми 2 – Звіту про фінансові результати) в досліджуваному періоді.

Формули оцінки результатів експертних опитувань

№	Показники	Формула розрахунку	Пояснення до формули або показника та його значення
1	Середнє значення прогнозованої величини	$B = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n B_i$	де B_i – значення прогнозованої величини, наданої i - м експертом; n – кількість експертів у групі.
2	Дисперсія	$D_{(y)} = \left[\sum_{i=1}^n (B_i - B)^2 \right] / (n - 1)$	Характеризує розбіжність думок окремих експертів щодо середнього значення. Чим вище дисперсія відповідей, тим менше точність
3	Середньоквадратичне відхилення	$\sigma = \sqrt{D_{(y)}}$	Характеризує зазначену розбіжність, що по розмірності співпадає з розмірністю величини y
4	Коефіцієнт варіації	$v = \frac{\sigma}{B}$	Використовується при аналізі погодженості оцінок експертів
5	Наближене значення довірчого інтервалу	$\gamma = t \cdot \sqrt{\frac{D_{(y)}}{n-1}}$	де t – параметр, що визначається згідно таблиці Стьюдента для заданого рівня довірчої вірогідності та числа ступенів свободи $n-1$.
6	Суперечливість граничних оцінок для верхньої границі: A_v для нижньої границі: A_n	$A_B = B + \gamma$ $A_H = B - \gamma$	Суперечливою буде вважатися думка експерта Y_k , при якій виконується нерівність – $(Y_k - B > \gamma)$
7	Сума квадратів відхилень оцінок n експертів по m факторам (признакам)	$S = \sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^n B_{ij} - \frac{1}{2} n(m+1) \right)^2$	Величина S має максимальне значення у випадку, коли всі експерти дають однакові оцінки
8	Максимальне значення суми квадратів відхилень	$S_{\max} = \frac{1}{2} m \cdot n^2 \cdot (m^2 - 1)$	Сумарне квадратичне відхилення від їх середнього значення для сумарних рангів факторів при найкращій погодженості буде мати зазначений вигляд
9	Коефіцієнт конкордації	$W = \frac{S}{S_{\max}}$	Свідчить про погодженість думок експертів по декількох ознаках, які мають вплив на один кінцевий результат (якість) Якщо W менше 0,3, погодженість думок експертів низька; якщо W в інтервалі від 0,3 до 0,7 – середня; якщо W більше 0,7, погодженість думок експертів висока (середні значення B приймаються до розрахунків)

Джерело: сформовано автором

Розрахунок ефективності реалізації інвестиційного проекту

	Період "0"	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	сума за 5р.
Валютний курс євро/крона		25,84	25,84	25,84	25,84	25,84	
А. Виручка (чистий дохід) в євро		1104500	1283095,975	1295433,437	1305800,62	1342519,35	
Виручка (чистий дохід) в кронах		28540280	33155200	33474000	33741888	34690700	
обсяги продажів (м2)		47	52	50	48	47	
вартість (крон/ тис.м2)		607240	637600	669480	702956	738100	
<i>закладено зростання на 5% щорічно</i>							
В. Витрати (в євро):		796870,133	885058,7802	904981,7492	924753,737	956264,613	
1. загальна вартість матеріалів		458359,133	532476,7802	537596,7492	541894,737	557124,613	
вартість матеріалів / тис.м2 (без VAT) в євро		9752,32198	10239,93808	10751,93498	11289,4737	11853,7152	
вартість матеріалів / тис.м2 (без VAT) в кронах		252000	264600	277830	291720	306300	
<i>(закладено зростання на 5% щорічно)</i>							
2. Заробітна плата з нарахуванням (євро)		256231	269042	282495	296619	311450	
<i>(довідково: нарахування (24,8+9)%</i>							
<i>закладено зростання на 5% щорічно)</i>							
3. Комунальні витрати		16440	17100	17800	18500	19250	
<i>(закладено зростання на 4% щорічно)</i>							
4. Амортизація основних засобів, рівномірна; в євро		50740	50740	50740	50740	50740	
5. Інші видатки, в євро		15100	15700	16350	17000	17700	
<i>(закладено зростання на 4% щорічно)</i>							
С. Прибуток (брutto=нетто; пільговий період)		307629,867	398037,195	390451,6873	381046,882	386254,737	1863420,37
Д. Чистий грошовий потік (нетто прибутку+амортиз)		358369,867	448777,195	441191,6873	431786,882	436994,737	2117120,37
дисконтований чистий грошовий потік (для $r=9\%$)		328768,516	377735,7651	340688,2209	305877,827	284002,879	1637073,21
дисконтний множник ($r=9\%$)		0,9174	0,8417	0,7722	0,7084	0,6499	
Е. Інвестиція (капітальні витрати на реалізацію проекту)	1247573						
розрахований обсяг інвестиції	1663430						
проектний грант на капітальні витрати (25%) від уряду	415857,5						

Продовження Додатку Л.

NPV для $r=9\%$	389500,7						
дисконтний множник для ($r=15\%$)		0,8695	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972	
дисконтований чистий грошовий потік (для $r=15\%$)		311602,599	339320,4372	290083,5344	246895,739	217273,783	1405176,09
дисконтний множник для ($r=24\%$)		0,8065	0,6504	0,5245	0,423	0,3411	
дисконтований чистий грошовий потік (для $r=0\%$)		289025,298	291884,6877	231405,04	182645,851	149058,905	1144019,78
NPV для $r=24\%$	-103552,7						
NPV для $r=15\%$	157603,6						
IRR (графічним методом)	19,70%						

Джерело: розраховано автором