

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: «Формування системи управлінського консалтингу на  
підприємстві»  
(на прикладі ПП «Максимум АйТі»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 року*

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)*

Студентка групи М 01-19  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Управління та адміністрування  
бізнес-процесами  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Сімкіна Анна Євгенівна**  
Науковий керівник:  
Доктор наук з держ. управління  
проф.  
Драган І.А  
Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

**КИЇВ 2021 р.**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	5
1.1. Сутність, мета та завдання управлінського консалтингу .....	5
1.2. Функції та види управлінського консультування.....	9
1.3. Методи та технології управлінського консалтингу об'єднані з особливостями організації консультування .....	11
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ У ПП «МАКСИМУМ АЙ ТІ».....	17
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства .....	17
2.2. Організація управлінського консалтингу .....	29
2.3. Ідентифікація та аналіз управлінських проблем та можливостей .....	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» .....	48
3.1. Розробка стратегічних напрямків діяльності .....	48
3.2. Рекомендації щодо удосконалення управлінського консалтингу.....	64
3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів .....	70
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

Керівництво компанією, її окремими структурними підрозділами та інформаційно-комунікаційними процесами неминуче стикається з важливими і важко вирішуваними питаннями, які вимагають залучення зовнішніх фахівців в сфері консалтингу. Розуміння того, хто такі консультанти з управління і чим вони можуть бути корисні, дозволяє поідвищити гнучкість управління компанією в умовах всеохоплюючої цифровізації бізнесу, а також ефективно вирішувати організаційні проблеми. В рамках цифровізації українського бізнесу менеджмент з управління компанії відчуває потребу в послугах сторонніх фахівців з управління, що володіють незалежним поглядом і які присвятили себе глибокому вивченню проблем управління.

Управління соціальними системами, такими як організація, відрізняється від управління механічними системами, елементи яких не мають свободи волі. Явища, що відбуваються в організаціях, мають значну частку невизначеності. Наприклад, розробивши ефективну систему мотивації, з часом керівництво неминуче стикається з ситуацією, коли вона втрачає свою актуальність, так як персонал організації пристосувався з урахуванням особистих цілей. З іншого боку, результати прийнятого рішення залежать від дій керуючих – навіть якщо спочатку рішення було помилковим, але мотивувало команду на подолання труднощів, в процесі діяльності вони коригують початкові плани. При управлінні такими нелінійними системами в умовах цифровізації бізнесу від фахівця, що дає поради керівнику, потрібна часто вже не експертна думка про те, як слід вчинити, а допомога в організації процесу пошуку рішення і мотивація до активної дії. Це дозволяє уникнути рекомендацій, маловживаних і малоефективних на практиці [2].

Управління організацією – це діяльність суб'єкта, агента змін, керівника по досягненню цілей. При цьому сам процес постановки цілей теж є частиною управління, як і знаходження способу досягнення мети, а також організація руху до неї. А управлінський консалтинг – це методологія створення знань і передача їх для підвищення ефективності та результативності управління бізнесом. З одного боку актуальність консалтингу в економічному розвитку грає все велику роль, а з іншого залишається як би в тіні.

Метою даної магістерської роботи є розглянути консалтинговий процес як інструмент підвищення ефективності управління організацією.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наспутні завдання:

- конкретизувати сутність, мету та завдання управлінського консалтингу;
- розглянути функції та види управлінського консультування;

- описати методи та технології управлінського консалтингу, об'єднані з особливостями організації консультування;
- дослідити особливості діяльності та організація управлінського консалтингу на підприємства «МАКСИМУМ АЙ ТІ»;
- провести ідентифікацію та аналіз управлінських проблем та можливостей;
- розробити стратегічні напрямки діяльності;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення управлінського консалтингу;
- надати економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Предметом дослідження є специфіка організації управлінського консалтингу на сучасних підприємствах.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси підприємства «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

Методи дослідження. Метод логічного узагальнення (для теоретичного обґрунтування сутності, місця та ролі системи управлінського консалтингу в діяльності підприємства); методи аналізу і синтезу (для дослідження моделей та методів консалтингу, а також для систематизації основних положень нормативного-правової бази); методи економічного аналізу, зокрема елімінування для здійснення факторного аналізу впливу факторів на ефективність діяльності підприємства; графічний метод (для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення ряду теоретичних і практичних положень).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1. Сутність, мета та завдання управлінського консалтингу

Консалтинг (англ. Consulting – консультування) – це будь-яка допомога з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, яка надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми [18].

Управлінський консалтинг – діяльність, спрямована на підвищення ефективності фірм, компаній, організацій [21].

Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області і проблем клієнта.

Управлінський консалтинг почав розвиватися з початку 50-х років минулого століття. Саме з цього часу Міжнародна організація праці стала приділяти значну увагу розвитку служб управлінського консультування і поширенню досвіду в країнах-учасниках. В Україні відправною точкою розвитку консалтингу прийнято вважати 90-ті роки, коли почалося зародження і становлення приватного бізнесу.

За визначенням Європейської федерації консультантів з економіки і управління, управлінський консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, в які можуть входити визначення та оцінка проблем і можливостей, розробка рекомендацій щодо прийняття відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [7].

Управлінський консалтинг – це консультаційні послуги, що надаються організаціям на основі контракту особами, які пройшли спеціальну підготовку і мають необхідну кваліфікацію, які, працюючи об'єктивно і незалежно, допомагають організації-клієнту виявити проблему, проаналізувати її, рекомендують методи її вирішення і, за бажанням клієнта, допомагають йому реалізувати ці рекомендації на практиці [10].

На думку Філіпа Уекхема [34] консалтинг є особливим типом управлінської діяльності, а консультант виконує в клієнтському бізнесі десять типів управлінських ролей, що поділяються на три групи:

- ролі в міжособистісних відносинах (номінальний глава, зв'язковий і лідер);
- інформаційні ролі (збирач інформації, розповсюджувач і представник організації);

- ролі в прийнятті рішень (підприємець, «усуватель» недоліків та розподілювач ресурсів).

Патрік Форсайт [36] використовує поняття консультант для визначення людей:

- які продають свої знання, досвід і час, і отримують за це гроші;
- пропонують послугу, скориставшись якою, клієнт або його організація зможуть поліпшити або змінити існуючий стан справ;
- дають корисні поради, а в деяких випадках самі беруть участь в діяльності, що логічно витікає з їхніх порад.

А ось як образно бачить діяльність консультантів з управління І.А. Альтшулер [2]. На його думку, вони:

- «здійснюють «апгрейд мізків» власників та генеральних менеджерів (саме з цієї операції, а зовсім не з малювання нових оргструктур починається реальний «апгрейд бізнесу»);
- виконують функції «дзеркальця заднього виду», розширюють огляд;
- служать «присадкою», що підвищує «октанове число» бізнесмена, лідера;
- виступають в якості шукачів компромісів, а також перекладачів, інтерпретаторів, тлумачів (бізнесмени не завжди вміють доносити свої думки в первозданному вигляді до співробітників)».

На думку А.И.Пригожина, «діяльність консультанта з управління непогано виражається в такому образі: простий важіль для підйому вантажу. Не знаю, звідки у простій палиці ця вражаюча здатність – чим далі від упору на неї натискати, тим легше піднімати вантаж. Керівник часто намагається тиснути на важіль якомога ближче до упору. Мабуть, тому, що там вантаж ближче. Консультанту доводиться витратити чимало зусиль, щоб переконати його перенести точку прикладання сили подалі від упору, хоча звідти зв'язок впливу і підйому вантажу видається не настільки явною» [28].

Наприклад, «гендиректор стурбований зниженням керованості своєї фірми. Але всі його зусилля (чималі!) зводяться до зміцнення виконавської дисципліни: посилення контролю, стягнення, зростання звітності. Нелегко йому прийняти думку, що керованість це перш за все узгодженість інтересів і дій. Треба з'ясувати, де і чому вони розходяться, і працювати над їх з'єднанням. Для деяких такий шлях виглядає складним і довгим, а зміцнення виконавської дисципліни - ось воно, поруч, і ефект очевидний. Варто тільки натиснути сильніше. Хоча так керованість особливо і не підвищити, оскільки серед рішень завжди є чимало помилкових, нереалістичних, виконувати які і

неможливо, і не потрібно. А посилений контроль викликає спотворення звітності, і керованість виходить ілюзорною» [35].

Основна мета управлінського консалтингу – підвищення ефективності діяльності компанії і виявлення чинників, які цьому перешкоджають. Якість вирішення проблеми повинна бути максимально високою при дотриманні тимчасових і фінансових обмежень. Необхідно не тільки розробити шляхи поліпшення існуючої ситуації, а й показати можливі способи самостійного вирішення аналогічних проблем в майбутньому, тобто виробити у клієнта навички аналізу, оцінки та ефективної дії.

Рівень залучення клієнта в процес залежить від виду послуг, але, якщо клієнт взагалі не бере ніякої участі, ефективність роботи консультанта буде мінімальною.

У процесі досягнення головної мети може вирішуватися ряд завдань в різних напрямках, відповідно, за типами задач управлінський консалтинг може бути умовно розділений на чотири основні групи (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Види управлінського консалтингу [23]

№	Вид	Коротка характеристика
1.	Стратегічний консалтинг	Розробка стратегій для досягнення довгострокових та короткострокових цілей та детальних планів щодо їх реалізації. Стратегічний консалтинг допомагає побудувати ефективну бізнес-модель
2.	Маркетинговий консалтинг.	Проведення досліджень та розробка маркетингової стратегії компанії.
3.	Кадровий консалтинг.	Аналіз діяльності управлінського персоналу, включаючи атестацію та вироблення рекомендацій за підсумками її проведення. Розробка систем мотивації персоналу та їх впровадження.
4.	Побудова системи управління в компанії	аналіз і оптимізація систем управлінського обліку: розподіл повноважень, функцій, відповідальності, створення системи бізнес-процесів і системи прогнозування та інформаційного обміну, вибудовування оптимальної структурно-функціональної схеми організації.

Основними принципами управлінського консалтингу як послуги є компетентність, конкретність, системність, креативність і ефективність

Результати, які фірма отримує від управлінського консалтингу, можна розділити на кілька груп: прямі і непрямі, кількісні і якісні. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Результати управлінського консалтингу [10]

Результати	прямі	непрямі
кількісні	збільшення рентабельності підприємства; прискорення виробничого циклу; збільшення фінансового обороту.	можливість залучення нових інвесторів; поява нових акціонерів і партнерів; можливе зростання акцій компанії.
якісні	діагностика і вирішення внутрішніх проблем компанії; зміна методів і технологій роботи різних підрозділів; внесення структурних змін в основне виробництво; освоєння нових напрямків і компетенцій.	розширення ділових контактів; підвищення компетенції співробітників; встановлення довірчих взаємин з потенційними партнерами або органами влади.

Найчастіше за допомогою до фахівців з управлінського консалтингу керівники компаній звертаються в кризових ситуаціях, коли від подальшої стратегії розвитку залежить не тільки успішне майбутнє, але і існування компанії в цілому. На думку самих консультантів, в послугах управлінського консалтингу найбільше потребують дві категорії компаній: Стабільні компанії, які проводять реформування. Це може бути розширення, зміна виду діяльності або форми власності, злиття з іншою компанією. Щоб зміни відбувалися без шкоди для фірми, потрібно консультація фахівців. Наприклад, послугами консультанта нерідко користуються фірми, що переходять зі статусу «сімейних» в розряд середніх і великих, з кількістю працівників від 500 до 1000 чоловік. Великі компанії, власники яких хочуть отримати об'єктивну інформацію про стан справ з метою переходу з поточного оперативного управління на управління стратегією. Завдання консультанта - зробити цей процес максимально прозорим і безболісним, повністю виключивши можливість втрати бізнесу. Проте, можливі й інші ситуації, коли управлінський консалтинг здатний принести відчутну користь: Необхідність автоматизації бізнес-процесів. Зазвичай в цій ситуації завжди проводиться попереднє обстеження підприємства і виявлення необхідності реорганізації. Пошук нових способів конкурентної боротьби шляхом побудови нової маркетингової політики. Бажання забезпечити надійність і безпеку розвитку компанії і зміцнення її репутації в очах партнерів і клієнтів.



## 1.2. Функції та види управлінського консультування

Завданням управлінського консультування є надання консультантом клієнту певних інструментів, методик для організаційної діагностики стану підприємства, вирішення виявлених в ході неї проблем, вироблення стратегічного плану розвитку організації. Консультант, надаючи свої навички з організаційного діагнозу, стратегії, планування, координації, інформаційним системам та інших питань, знайомить клієнта з організаційними процесами і відносинами і допомагає йому визначити і здійснити відповідну стратегію; допомагає придбати особливі знання (наприклад, в області аналізу обстановки, прогнозу економічного положення), освоїти методи, що застосовуються при виявленні проблем і здійсненні змін (навчальне консультування) [7].

Особливостями консультаційних послуг є те, що вони матеріалізуються в змінах організації-клієнта через певний період часу; консультаційна послуга не однорідна - якість послуг залежить від компетентності; консультаційну послугу клієнт повинен отримати заздалегідь; вона не може бути надана про запас; дані продукти мають низьку капіталомісткість.

У Європейському довіднику покажчику консультантів по менеджменту виділяють наступні види послуг, які об'єднані у вісім груп (табл. 1.3):

Таблиця 1.4

Види управлінського консалтингу [3]

№	Назва групи	Види консультаційних послуг
1)	Загальне управління	оцінка ефективності менеджменту; оцінка бізнесу; управління нововведеннями; конкурентоспроможність і кон'юнктура ринку; диверсифікація та становлення нової справи; аудит-управління; злиття і придбання; Міжнародний бізнес; організаційна структура; стратегічне планування; приватизація; управління проектами; управління якістю; реорганізація інженерних служб; дослідження і розвитку.
2)	Адміністрування	планування робочих приміщень та їх оснащення; розміщення і переміщення офісів; управління офісом; організація і методи менеджменту; регулювання ризику і методи безпеки.

3)	Фінансовий менеджмент	система обліку; оцінка капітальних вкладень; оборот фірми; зниження собівартості; неплатоспроможність; прибутковість; доходи, податки, фінансові резерви.
4)	Менеджмент персоналу	оборот кадрів; планування робочої сили; набір персоналу; пошук кадрів; рівні можливості; здоров'я і безпеку; внутрішні зв'язки; трудові угоди і зайнятість; навчання та підвищення кваліфікації; система винагороди, заохочення і мотивація; пенсії; корпоративна культура; психологічна оцінка та аналіз функціонування.
5)	Маркетинг	реклама та збут; імідж фірми і зв'язку з громадськістю; післяпродажний сервіс; дизайн; прямий маркетинг; міжнародний маркетинг; дослідження ринку; стратегія маркетингу; нова продукція; соціально-економічні дослідження і прогнозування; роздрібний продаж і лідерство; управління збутом; навчання збуту.
6)	Виробництво	автоматизація; використання та обслуговування обладнання; схема організації робіт; промисловий інжиніринг; переробка матеріалів; регулювання внутрішнього розподілу матеріалів; упаковка; конструювання та вдосконалення продукції; управління виробництвом; контроль якості; контроль за поставками і закупівлі.
7)	Інформаційні технології	САРП-АСУ; комп'ютерний аудит; електронні публікації; інформаційно-пошукові системи; інформаційно-управлінські системи; проектування і розробка систем; вибір і установка систем.
8)	Спеціальні послуги	навчальне консультування; консультування з управління електроенергетикою; інженерне, екологічне, інформаційне, юридичне консультування; консультування з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічної постачання; консультування з управління в державному секторі і по телекомунікацій.

Завдання вищенаведених консалтингових послуг – надання ефективної допомоги працівникам організації шляхом доведення необхідних ідей і рішень до практичної їх реалізації [6].

Серед основних функцій управлінського консультування виділяють:

- дослідницьку, яка передбачає виявлення проблем в організації-замовника, створення гіпотез, оцінку теоретичних положень,

розробку методик, збір інформації, аналіз даних, вироблення рекомендацій;

- виробничу, яка передбачає виконання ряду професійних обов'язків в якості працівника апарату управління в обстежуваній організації;
- консультаційну, яка передбачає надання консультаційної допомоги співробітникам і керівникам організацій-клієнтів по виробничим, навчальним та інших питань.

Отже, основна функція консалтингу – зміна існуючого положення в організації на краще і досягнення високих кінцевих результатів через комплексну оцінку організації і виконання рекомендацій. Всі зміни відображаються на економічних показниках функціонування організаційної структури.

### **1.3. Методи та технології управлінського консалтингу об'єднані з особливостями організації консультування**

Консалтингові послуги найчастіше здійснюються у формі консалтингових проектів, а не в формі усних, одноразових порад. Вони включають в себе наступні основні етапи:

- 1) діагностика (виявлення проблем);
- 2) розробка рішень;
- 3) впровадження рішень [14].

Здійснення такого проекту може займати від декількох днів до декількох місяців. Іноді контакти з клієнтами можуть бути і багаторічними.

З точки зору методів можна розрізнити наступні види консультування: експертне, процесне і навчальне.

При експертному консультуванні консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій по їх впровадженню. Роль клієнта зводиться, в основному, до забезпечення консультанту доступу до інформації та оцінці результатів.

При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз

проблем і вироблення рішень. При цьому, роль консультантів полягає, в основному, в абсорбції (зборі) цих зовнішніх і внутрішніх ідей, оцінці рішень, отриманих в процесі спільної з клієнтом роботи і приведенні їх в систему рекомендацій.

При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і готує ґрунт для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників і т.д. [28],

Розглянемо детальніше технології управлінського консалтингу.

*Експертний підхід.* Він полягає у вивченні існуючої структури управління компанією, в виявленні її особливостей та проблемних ділянок, в розробці експертних рекомендацій і їх впровадженні в практику. При цьому думка експерта практично не обговорюється, він самостійно приймає всі рішення, а обов'язком клієнта є тільки забезпечення необхідних умов для роботи консультанта.

Експертне консультування може здійснюватися в декількох формах – рада (рекомендація), питання клієнта – відповідь консультанта, письмовий звіт (проект, аналітична записка), експрес-аналіз, поглиблений аналіз. При цьому ефективність експертного консультування безпосередньо залежить від рівня компетенції самого експерта, його професіоналізму та розуміння клієнтом запропонованих рекомендацій в поєднанні з готовністю і можливістю їх виконати [7].

Експертний підхід доцільно застосовувати в тих випадках, коли проблема не пов'язана з конкретними обставинами в компанії клієнта, немає необхідності в глибокій діагностиці. Клієнту в цьому випадку необхідна допомога експерта, що пропонує готове стандартне рішення або отримання знань по стандартних процедурах, нормам і нормативам. Варто зауважити, що не існує експертів, об'єктивних і компетентних на всі 100%. Кожен з фахівців внесе на закінчення свій персональний досвід, ставлення до клієнта, своє розуміння завдання і бачення ситуації [14].

*Проектний підхід.* Цей підхід відрізняється цільовою спрямованістю і являє собою створення і розвиток конкретних проектів в тій чи іншій сфері діяльності фірми. Він дозволяє зосередити всі ресурси на вирішенні завдань в одному напрямку, здійснювати цільовий консалтинг, планувати бажані результати і забезпечувати їх досягнення.

Етапи проектного консалтингу:

- складання завдання на проект;

- поетапна підготовка проекту за участю фахівців клієнта і поетапна здача;
- надання консультацій, необхідних для реалізації проекту;
- участь консультанта в реалізації проекту в тій мірі, в якій визначив клієнт [16].

Використання проектного підходу доцільно в тих випадках, коли для реалізації ставиться завдання, яке за своїм масштабом представляє саме проект - інвестиційний, маркетинговий, виробничий, при цьому в фірмі або відсутній досвід його реалізації, або при залученні власних сил необхідно оптимізувати його виконання, знизити ризики. Проектний консалтинг відноситься до управлінського тільки в тому випадку, коли містить управлінську складову.

*Процесний підхід* не передбачає готового рішення проблеми. Консультант в цьому випадку допомагає клієнту розробити власний спосіб вирішити цю проблему, використовуючи різні методики. Процесний метод вимагає активної участі клієнта, а саме консультування розглядається як процес, що складається з певних дій, з використанням певних технологій, інструментів і методів [20]. Консультування максимально враховує специфіку компанії і направлено на проведення системних змін в ній. Під час процесного консультування використовуються методи, спрямовані на максимальне взаємодія з клієнтом: організаційна діагностика і організаційна інтервенція. Діагностика спрямована на збір інформації про стан компанії шляхом спостереження за діяльністю зсередини, проведення індивідуальних та групових опитувань, вивчення документів [8]. Результатом діагностики служить звіт. Організаційні інтервенції пов'язані з впливом на компанію, з метою внесення в її діяльність необхідних змін і закріплення їх. Найважливіша умова ефективного процесного консультування – готовність людей, що беруть участь в ньому, активно взаємодіяти з консультантом, аналізуючи проблеми і виробляючи рішення.

У деяких випадках управлінський консалтинг для досягнення потрібного результату вимагає поєднання всіх трьох підходів.

Існує безліч методів управлінського консалтингу, найпопулярнішими (якщо не сказати традиційними) з яких в Україні є SWOT-аналіз та бізнес-коучинг [17].

SWOT-аналіз Аббревіатура SWOT повністю відображає саму суть аналізу: S - сила (strength); W - слабкість (weakness); O - можливості (opportunities); T - проблеми (troubles).

Модель SWOT-аналізу SWOT-аналіз допомагає відповісти на такі питання:

1. Чи використовує компанія у своїй стратегії сильні сторони або відмітні переваги? Якщо у компанії таких переваг немає, то які з її сильних сторін могли б ними стати?

2. Чи є слабкості компанії її найбільш уразливі місця в конкурентній боротьбі? Саме вони не дають можливості використання будь-яких сприятливих обставин.

3. Які слабкості в обов'язковому порядку вимагають коректування з точки зору стратегії? Які сприятливі можливості можуть дати компанії шанси на успішний розвиток при використанні її нинішнього доступу до ресурсів і поточному рівні кваліфікації співробітників? [26]

Існує три методи SWOT-аналізу:

– Експрес-SWOT – найбільш часто зустрічаємий вид, що допомагає виявити сильні сторони компанії. Саме ці сторони, зазначені в аналізі, в поєднанні з зовнішніми можливостями здатні протидіяти загрозам. Крім того, SWOT-аналіз виявляє і слабкі сторони.

– Зведений SWOT-аналіз дає можливість отримувати інформацію про кількісну оцінку факторів, виявлених за допомогою інших методів, а також виробити стратегію і заходи для досягнення стратегічних цілей.

– Змішаний SWOT-аналіз - це поєднання двох попередніх видів.

SWOT-аналіз можна застосовувати для аналізу факторів конкурентного оточення, планування та реалізації стратегій компанії, конкурентної розвідки. До його переваг можна віднести легкість застосування та ефективність використання, виявлення зв'язків між можливостями компанії і реально існуючими проблемами, між сильними і слабкими сторонами, відсутність необхідності в великих відомостях для розрахунків, визначення подальших перспектив діяльності компанії, здатність оцінювати показники рентабельності. До недоліків SWOT-аналізу можна віднести відсутність в ньому часової динаміки і кількісних і оціночних показників [28].

Бізнес-коучинг. Слово «коучинг» перекладається з англійської мови як «тренування» або «навчання». Під бізнес-коучингом розуміється методика індивідуальної роботи з клієнтами, спрямована на спільний пошук шляхів вирішення проблеми, розвиток здібностей бачити ці шляхи, приймати

усвідомлені рішення і нести за них відповідальність. За допомогою коучингу замовник отримує можливість вийти на новий рівень розуміння бізнес-процесів у своїй компанії, сформулювати стратегію розвитку та шляхи досягнення стратегічних цілей [30].

В рамках бізнес-коучингу може використовуватися кілька методів:

1. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор. За твердженнями фахівців, отримані відомості надовго залишаються в пам'яті, якщо використані всі канали передачі інформації і проведені практичні заняття, що дозволяють в ігровій ситуації перевірити різні варіанти вирішення проблем клієнта і вибрати найоптимальніший.

2. Методи активізації творчого мислення. До них відносяться мозкові штурми, метод Дельфі (застосовується в тому випадку, якщо збір групи неможливий і полягає в анонімному зборі індивідуальних думок), метод експертних оцінок, метод дерева цілей і сценарії, що представляють собою логічно обгрунтовані опису можливих подій з урахуванням різних факторів.

3. Метод нейролінгвістичного програмування.

4. Метод номінальних груп. Він використовується в тих випадках, коли необхідно виявити і зіставити кілька індивідуальних думок, щоб отримати рішення, яке одна людина протягом короткого часу прийняти не може.

5. Методи організаційної самодіагностики. З їх допомогою працівники компанії можуть самостійно встановити ознаки, що характеризують стан організації. Самодіагностика призводить до самоаналізу учасників і сприяє їх саморозвитку.

Фахівці з бізнес-коучингу можуть використовувати поєднання декількох методів, що дає найбільш ефективні результати. Коучинг приносить позитивні результати, якщо використовується для тих співробітників компанії, які за своїм родом діяльності зобов'язані приймати самостійні рішення, але в той же час мати навички роботи в команді [33].

Процес управлінського консалтингу включає в себе кілька стадій (табл.1.4). Найпершим кроком до реалізації консалтингового проекту є усвідомлення клієнтом наявності у нього проблеми, яку він хотів би вирішити за допомогою консультантів.

## Стадії і етапи процесу управлінського консультування [8]

Стадії і етапи	Процедури
<b>передпроектна стадія</b>	
підготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перший контакт з клієнтом;</li> <li>– Попередня діагностика проблеми;</li> <li>– Планування завдання;</li> <li>– Пропозиція клієнту; Укладення контракту.</li> </ul>
<b>контрактна стадія</b>	
діагностика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виявлення необхідних фактів, отримання інформації;</li> <li>– Аналіз і синтез;</li> <li>– Звіт з діагностики.</li> </ul>
планування дій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вироблення рішень;</li> <li>– Оцінка варіантів;</li> <li>– Пропозиції щодо здійснення змін;</li> <li>– Планування дій по реалізації.</li> </ul>
впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надання допомоги у впровадженні пропозицій;</li> <li>– Коригування;</li> <li>– Навчання персоналу.</li> </ul>
<b>постпроектна стадія</b>	
завершення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка результату;</li> <li>– Підсумковий звіт;</li> <li>– Розрахунок за контрактом.</li> </ul>

Реалізація проекту в рамках управлінського консалтингу може тривати від кількох днів до кількох місяців – залежно від розміру компанії та складності поставленого завдання



## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ У ПП «МАКСИМУМ АЙ ТІ»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства**

Консалтингова компанія «Максимум Айтї» заснована в 2005 році. Компанія почала свою діяльність в якості консалтингової організації в області систем управління: проектного та процесного управління, систем управління інформаційною безпекою; розробки та впровадження систем управління якістю (СУЯ); надання консультацій та супроводу проектів з підготовки до проведення сертифікації та акредитації компаній до кінцевого результату - «під ключ»; ІТ-проектів, з метою професійної допомоги в реорганізації бізнес-процесів в рамках CRM-стратегії і оптимізації ІТ-інфраструктури підприємства.

Компанія «Maximum IT» є динамічною і сучасною. У своїй діяльності команда спирається на актуальне законодавство, а роботу будує за принципом якості і високої надійності. Фахівці компанії мають великий практичний досвід з проведення діагностичного аудиту, розробки та впровадження СМЯ, по підготовці підприємства, організації, компанії до подальшої сертифікації в різних сферах бізнесу. Поряд з цим вони є сертифікованими зовнішніми аудиторами, експертами-консультантами в області систем менеджменту, в тому числі інформаційної безпеки, що підтверджено відповідними сертифікатами і атестатами. На сьогодні багато хто з них активно залучаються до робіт різними органами з сертифікації (TÜV, Приріст, EOQ, BSI, УМЦС, СТАНДАРТ і іншими).

На сьогоднішній день компанією накопичено солідний досвід надання послуг у багатьох галузях бізнесу.

Напрямки послуг, які компанія надає своїм клієнтам:

- 1) Консалтинг з розробки та впровадження систем менеджменту:
  - Систем менеджменту якості ISO 9000 (розробка та впровадження систем менеджменту якості, відповідно до вимог міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001: 2009);
  - Систем екологічного менеджменту ДСТУ ISO 14001: 2006;
  - Систем управління інформаційною безпекою організації підприємства на відповідність стандарту ISO / IEC 27001: 2005;
- 2) Комплексний супровід клієнтів «під ключ»:

- З підготовки підприємств / організацій до процедури сертифікації СМК на відповідність вимогам стандартів ДСТУ ISO 9001: 2009, ДСТУ ISO 14001: 2006, ISO / ІЕС 27001: 2005;
- З підготовки до процедури акредитації вимірювальних лабораторій на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2006;
- По проведенню діагностичного аудиту (ДА) як діючої системи управління, так і існуючої системи менеджменту якості на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001: 2009;

### 3) Управління проектами:

- Розробка і впровадження корпоративних систем управління проектами;
- Тренінги з проектного менеджменту з використанням інформаційної системи Управління проектами;
- Консультування з розробки та ведення окремих проектів. ІТ-консалтинг;
- Проведення аудиту ІТ-служби та її діяльності, орієнтація на діючі стандарти; ,
- Професійна допомога в реорганізації бізнес-процесів ІТ-служби;
- Оптимізація ІТ-інфраструктури підприємства.

4) Організація і проведення тематичних, в тому числі і корпоративних, навчальних семінарів по усіх напрямках, що надаються - від управління проектами до порядку проведення сертифікації на підприємстві та організації.

Зміни кон'юнктури ринку і нестабільність законодавства в Україні призводять до того, що компанії часто не в змозі оперативно реагувати на нові вимоги, при цьому втрачаючи конкурентоздатність і прибутку, в тому числі й потенційні. Терміни прийняття управлінських рішень в умовах динамічно мінливого ринку постійно скорочуються.

В цих умовах своєчасні управлінські рішення, прийняті на основі повної і достовірної управлінської та бухгалтерської інформації, значно підвищують ефективність господарської діяльності компаній і знижують

підприємницькі та податкові ризики. Крім того, професійні рекомендації керівництву компанії та впровадження сучасних фінансових, кадрових, управлінських та бухгалтерських рішень можуть допомогти в удосконаленні ведення бізнесу, що сприяє отриманню своєчасної і значно більш якісної інформації, управлінської і фінансової звітності, що дозволяє ефективно управляти компанією.

ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» надає професійні консалтингові послуги компаніям, іноземним представництвам і фірмам, які займаються різними видами діяльності і територіально розташовані, як у Києві, так і в інших областях України.

Організаційна структура управління ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» відноситься до ієрархічного типу та лінійно-функціональної організації управління. Вона ґрунтується на таких принципових положеннях як чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність формальних правил і процедур. При цьому, в середині організації використовується лінійний та функціональний тип владних відносин, який базується на системі конкретних законів та положень, які визначають хто, кому і в якій мірі підпорядковується. Така влада носить бюрократичний характер. Перевагою даної структури є те, що існує чіткий розподіл функцій як між підрозділами, так і в їх середині між працівниками.

Поряд з лінійними керівниками на підприємстві існує також ланка функціональних керівників, сфера діяльності яких розповсюджується на декілька або взагалі на всі підрозділи. Це начальники відділів маркетингу, кадрів, планово-економічного відділу, головний бухгалтер.

Відділ кадрів – займається підбором кадрів, питаннями прийняття на роботу чи звільнення;

Відділ маркетингу та збуту – займається маркетинговими дослідженнями, спрямованими на вивчення попиту і обчислення необхідного об'єму виробництва.

Планово-економічний відділ розробляє бізнес-плани, у яких розраховуються фінансові результати для ефективної роботи системи і засоби, щодо їх досягнення.

Бухгалтерія виконує наступні функції: організація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»; контроль за економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; забезпечення раціональної організації обліку і звітності в організації обліку; організовує облік вхідних грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів; контроль відрахувань до

державного бюджету; контроль за дотриманням порядку оформлення первинних і бухгалтерських документів, розрахунків, використанням фонду заробітної плати; проводить економічний аналіз господарсько-фінансової діяльності по даним бухгалтерського обліку і звітності тощо.

Юрист має такі обов'язки: здійснює керівництво правовою роботою товариства; розробляє документи правового характеру; надає правову допомогу структурним підрозділам організації; здійснює облік і зберігання судових і господарських справ.

У табл. 2.1 відображено дані про обсяг наданих послуг ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» за 2014–2020 рр.

## Обсяг наданих послуг ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» за 2014–2020 рр.

Рік	Обсяг наданих послуг, грн.	Надано звітів	Середній дохід без ПДВ, тис. грн.
1	2	3	4
2014	1 116 745,7	2309	483,7
2015	1 280 188,8	2278	562,0
2019	1 213 098,3	2048	594,1
2020	1 258 307,0	1792	702,2

Джерело: [узагальнено автором]

З рис. 2.1 зробимо висновок, що приріст середнього доходу у 2020 р. порівняно з 2019 р. склав 18,20 %, а порівняно з 2017 – 45,18 %.

На рис. 2.1 показано динаміку обсягу наданих послуг ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» за 2017-2020 рр.

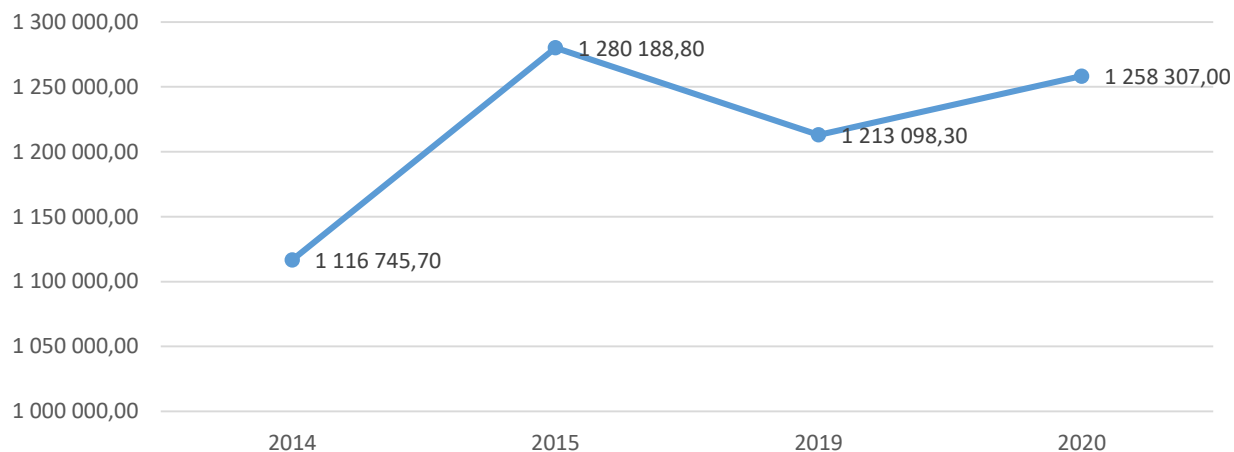


Рис. 2.1. Обсяг наданих послуг ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» за 2017 – 2020 рр. без ПДВ, грн.

Джерело: [узагальнено автором]

Протягом 2017 – 2020 рр. збільшився щорічний середній дохід ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ». Наочно це продемонстровано на рис. 2.2.

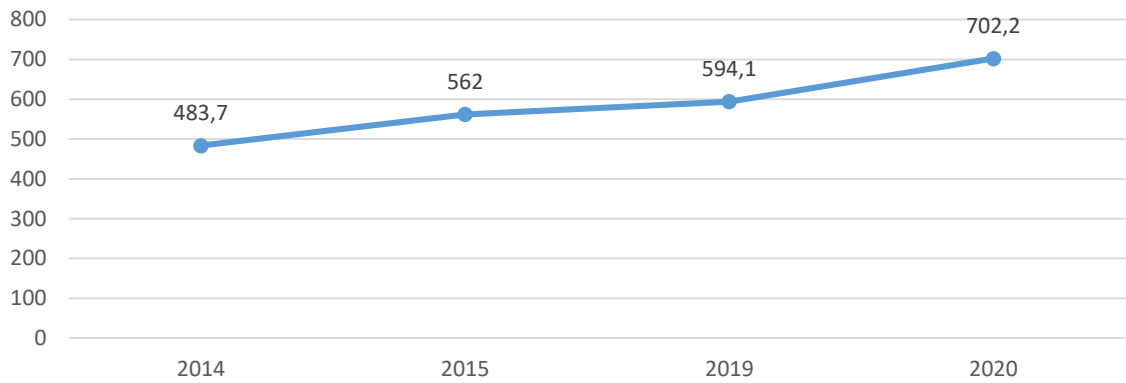


Рис. 2.2. Середній дохід ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»  
за 2017 – 2020 рр. без ПДВ, тис. грн.

Джерело: [узагальнено автором]

Таким чином, з рис. 2.1-2.2 зробимо висновок, що спостерігається стійка тенденція до збільшення доходу ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»

У табл. 2.3 наведена частка основних видів послуг ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

Таблиця 2.3

Частка основних видів послуг ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» у 2020 р.

Види послуг	Питома вага, %
Консалтинг з розробки та впровадження систем менеджменту	35,6
Розробка і впровадження корпоративних систем управління проектами	12,5
Проведення діагностичного аудиту діючої системи управління	3,1
Тренінги з проектного менеджменту з використанням інформаційної системи	9,6
Консультавання з розробки та ведення окремих проектів	11,3
Професійна допомога в реорганізації бізнес-процесів ІТ-служби	10,5
Оптимізація ІТ-інфраструктури підприємства	13,2

Комплексний супровід клієнтів «під ключ»	4,2
Разом	100,0

Джерело: [узагальнено автором]

Динаміка частки основних видів послуг ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» наведена а рис. 2.3.

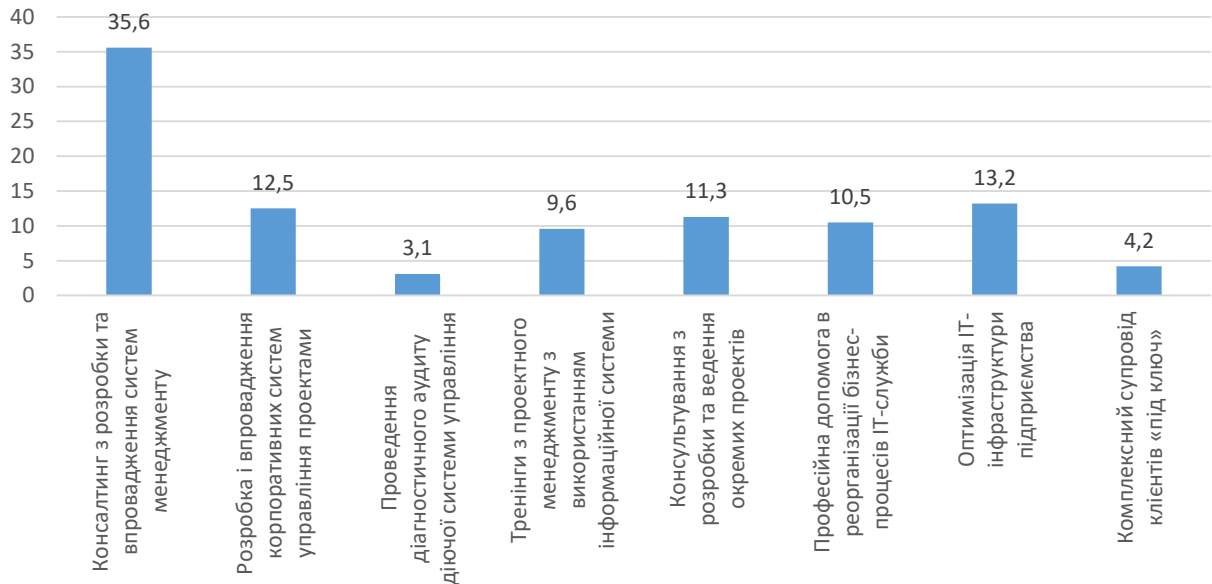


Рис. 2.3. Частка основних видів послуг ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» у 2020 р.

Джерело: [узагальнено автором]

З даних табл. 2.3 та рис. 2.3 зробимо висновок, що вагому частку займає: проведення консалтингу з розробки та впровадження систем менеджменту– 35,6 %; розробка і впровадження корпоративних систем управління проектами – 12,5 %; консультування з розробки та ведення окремих проектів – 11,3 % та оптимізація ІТ-інфраструктури підприємства– 13,2 %.

До найменш вагомих послуг відносяться: проведення діагностичного аудиту діючої системи управління– 3,1 % та комплексний супровід клієнтів «під ключ» – 4,2 %.

У табл. 2.4 наведено рейтинг міжнародних аудиторських фірм.

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.4, аудиторські фірми, які забезпечують якість міжнародних аудиторських послуг на всіх напрямках,

мають відповідну політику щодо внутрішньофірмової стандартизації, контролю якості, дбають про підвищення кваліфікації аудиторів, навчання інших співробітників, саме вони очолюють рейтинг міжнародних аудиторських фірм.

Таблиця 2.4

Рейтинг міжнародних консалтингових компаній

Назва аудиторської фірми	Строк існування	Наявність розгалуженої	Кількість сертифікованих аудиторів	Загальна кількість	Підвищення кваліфікації	Спектр аудиторських послуг	Наявність внутрішньофірмових	Показники фінансово-господарської діяльності	Наявність ініціативних	Відсутність скарг на суб'єкт	Всього
MIDSNELL GROUP INTERNATIONAL "Консалтинг Лтд"	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0	1,0	9,0
ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0	1,0	8,5
ТОВ АФ «Аналітик-Аудит»	1,0	0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0	1,0	7,5
Baker Tilly	1,0	0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0	1,0	7,0
BFM Group Ukraine"	1,0	0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0	1,0	7,0
SECL Group Ukraine	1,0	0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0	1,0	7,0
Pro-Consulting	1,0	0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0	1,0	7,0
SV Development	1,0	0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0	1,0	6,5

Джерело: [узагальнено автором]



Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів досліджуваних нами підприємств за допомогою кластерного аналізу.

Кластерний аналіз допомагає побудувати науково обґрунтовані класифікації, виявити внутрішні зв'язки між одиницями сукупності, що спостерігається. Для проведення класифікації необхідно ввести поняття подібності об'єктів за спостережуваними змінними (метрика). Подібність або відмінність між кластерами встановлюється в залежності від метричної відстані між ними.

При побудові стратегічних карт конкурентів використаємо метод k-середніх і метрику евклідової відстані:

$$D_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (X_{ik} - X_{jk})^2}, \quad (2.1)$$

де  $D_{ij}$  – відстань між i-м та j-м кластерами;

$X_{ik}$ ,  $X_{jk}$  – значення показників кожної функціональної складової стратегічного потенціалу підприємств i-го та j-го кластера;

K – кількість показників, які характеризують функціональну складову стратегічного потенціалу ( $k=1,2,3,\dots,m$ ) [2, с.10-14].

Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» за допомогою кластерного аналізу. Об'єднаємо в стратегічні групи досліджувані нами підприємства, та їх найближчих конкурентів за рівнем розвитку маркетингу.

Вихідні дані для проведення кластерного аналізу представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»

Підприємство	Співвідношення ціна/якість	Регламентация аудиторських процедур на всіх етапах робіт	Показники фінансового стану	Асортимент	Кваліфікація і обізнаність персоналу	Репутація
MIDSNELL GROUP INTERNATIONAL	2	2	2	2	2	2

"Консалтинг Лтд"						
ТОВ "МАКСИМУМ АЙ ТІ»	2	3	1	3	3	1
ТОВ АФ "Аналітик-Аудит"	3	2	3	2	3	2
Baker Tilly	1	4	2	3	3	3
BFM Group Ukraine"	2	2	1	4	3	3
SECL Group Ukraine	3	2	3	3	3	2
Pro-Consulting	2	2	2	2	2	2
SV Development	2	3	1	3	3	1

Джерело: [узагальнено автором]

Критерії значущості показників, величини евклідових відстаней між кластерами і значення відстаней підприємств всередині кластера представлені в табл. 2.6-2.8.

Дисперсійний аналіз класифікаційних ознак дозволив зробити висновок, що найбільш значущими показниками стали частка ринку ( $F=2325,4$ ), обсяг реалізації ( $F=2316,409$ ), прибуток від реалізації ( $F=79,9$ ).

Таблиця 2.6

#### Критерії значущості показників

Показники маркетингової діяльності	Критерій значущості (F-критерій)
Співвідношення ціна/якість	2325,423
Регламентация аудиторських процедур на всіх етапах робіт	2316,409
Показники фінансового стану аудиторської фірми	0,243
Асортимент послуг	79,970
Кваліфікація і обізнаність персоналу	5,121
Репутація	1,168

Джерело: [розраховано автором]

Таблиця 2.7

### Евклідові відстані між кластерами

Номер кластеру	Евклідові відстані між кластерами			
	1	2	3	4
1	0,00E+00	2,21E+10	1,03E+10	2,34E+10
2	148503,3	0,00E+00	2,26E+09	2,10E+07
3	101251	4,76E+04	0,00E+00	2,69E+09
4	152913,5	4,58E+03	5,19E+04	0,00E+00

Джерело: [розраховано автором]

Таблиця 2.8

### Значення відстаней підприємств всередині кластера

Підприємство	Відстань між підприємствами всередині кластеру за маркетинговою діяльністю
MIDSNELL GROUP INTERNATIONAL "Консалтинг Лтд"	0,00
ТОВ "МАКСИМУМ АЙ ТІ»	375,55
ТОВ АФ "Аналітик-Аудит"	0,00
Baker Tilly	315,45
BFM Group Ukraine"	609,44
SECL Group Ukraine	741,92
Pro-Consulting	531,51
SV Development	814,97

Джерело: [розраховано автором]

Згідно з результатами кластерного аналізу, підприємства розділилися на 4 групи. Результати представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати кластерного аналізу за рівнем розвитку маркетингової діяльності

Підприємство	Номер кластеру	Ранг кластеру	Ранг всередині кластеру	Загальний ранг
MIDSNELL GROUP INTERNATIONAL "Консалтинг Лтд"	1	1	1	1
ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»	3	2	1	4
ТОВ АФ «Аналітик-Аудит»	1	1	2	2
Baker Tilly	3	2	2	5
BFM Group Ukraine"	2	3	2	7
SECL Group Ukraine	4	4	1	8
Pro-Consulting	2	3	1	6
SV Development	4	4	2	9

Джерело: [узагальнено автором]

Дані табл. 2.9 свідчать, що перший кластер – лідери галузі, що мають великі переваги за обсягами надання послуг. В нього увійшли наступні підприємства: MIDSNELL GROUP INTERNATIONAL "Консалтинг Лтд", ТОВ АФ «Аналітик-Аудит». Найбільш близьким до першого кластеру є третій кластер (евклідова відстань дорівнює 101251). У третій кластер входять наступні підприємства: ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ», Baker Tilly. Рівень маркетингової діяльності достатньо високий, однак, поступається підприємствам першого кластеру. Ці підприємства мають досить високий маркетинговий потенціал і є по відношенню один до одного прямими конкурентами.

Середні по галузі маркетингові значення належать другому кластеру. У другий кластер увійшли: SECL Group Ukraine та Pro-Consulting. Найнижчі значення належать четвертому кластеру. До цієї групи увійшло 1 підприємство. Рівень розвитку маркетингу даної групи нижче галузевого. За рівнем розвитку маркетингу усередині кластера перше місце займає SECL Group Ukraine (евклідова дистанція 741,92), найнижчий маркетинговий потенціал у SV Development (евклідова дистанція – 2268,88).

Таким чином, проведений нами кластерний аналіз дозволив визначити групи підприємств зі схожим рівнем розвитку маркетингового потенціалу, ранжувати підприємства за рівнем розвитку маркетингового потенціалу, а

також ранжувати підприємства всередині даних груп, виявивши прямих конкурентів (самих найближчих сусідів).

В умовах конкуренції та прагнення підприємства до максимізації прибутку аналіз господарської діяльності підприємства є невід'ємною функцією управління. Цей аспект управління підприємством стає найбільш вагомим на сьогоднішній день, тому що практика функціонування ринку показує, що без аналізу фінансово-господарської діяльності підприємство не може ефективно функціонувати, тому перейдемо до розгляду наступного питання.

## **2.2. Організація управлінського консалтингу**

Управління організацією – це діяльність суб'єкта, агента змін, керівника по досягненню цілей. При цьому сам процес постановки цілей теж є частиною управління, як і знаходження способу досягнення мети, а також організація руху до неї. Зусилля суб'єкта спрямовані на компанію, а з урахуванням того, що керуючий є теж частиною організації, то він керує і собою. Процес консультування відрізняється від процесу керівництва.

Для розуміння цього можна виділити ряд характеристик управлінського консалтингу у ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»:

1. Консультування – це надання допомоги у вирішенні управлінських проблем і проведенні змін, в той час як керівник безпосередньо є власником проблеми. У процесі консультування прямий контроль і відповідальність за зміни і поліпшення належить не консультанту, а особі, яка володіє повноваженнями приймати рішення і діяти.
2. Консультант є незалежним фахівцем, думка і підтримка якого не пов'язані з усталеними в організаціях відносинами і стереотипами. Консультування є діяльністю, яку можуть здійснювати не тільки фахівці в області консалтингу. Коли співробітник компанії надходить з урахуванням перерахованих вище трьох характеристик – він виконує роль консультанта (наприклад, керівники, що дають раду або які надають допомогу колегам і підлеглим, або співробітники – виступаючи в ролі експертів і що впливають на рішення). Володіння інструментами консалтингу в умовах цифровізації бізнесу, дозволяє керівникам досягати цілей без використання владних повноважень.
3. Кваліфікований консультант володіє розвиненими аналітичними навичками, має широкі знання в області вирішення організаційних і ділових

завдань, і володіє різними інструментами управління. Консультант з управління стає членом команди керівника, доповнюючи її своїми сильними сторонами (відкриває нові можливості, допомагає ширше поглянути на ситуацію, пропонує різні варіанти вирішення).

На сьогоднішній день з'явилося багато організацій і фрілансерів, які відносять свою діяльність до консалтингової, але на наш погляд, вони займаються впровадженням, виконують роботу замість організації. Така проектна діяльність не відповідає критеріям віднесення до консалтингу, а значить і має інші межі відповідальності [4].

Основне призначення управлінського консалтингу ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» в умовах цифровізації бізнесу – це сприяння у виборі і досягненні цілей компанії.

Діяльність консультанта ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» можна розбити на три напрямки:

1. Подолання труднощів в управлінні організацією і собою. Консультант допомагає у виявленні причин організаційних проблем, постановки діагнозу, формулюванні цілей, виявленні можливостей. він пропонує кілька способів подолання труднощів у пошуках найбільш оптимального варіанту дій.

2. Розвиток організації і навчання. Управління організацією - це навик спільної діяльності по досягненню цілей.

3. Підвищення рівня суб'єктності (волі і енергії для подолання труднощів). Мова йде не тільки про мотивацію до зміни, вирішення проблем, але і допомогу в подоланні захисних механізмів і точок конфлікту, які не дозволяють керівнику і організації долати труднощі. Консультант самим своїм фактом взаємодії з організацією, порушує її кордони, змінюючи систему. Це може відбуватися:

- через спілкування з керівником, який в свою чергу, купуючи нове розуміння, навички і відкриваючи можливості, перетворює бізнес;

- шляхом взаємодії з компанією (проводячи діагностику, організовуючи освітні заходи, стратегічні сесії, модеруючи діяльність організації);

- перебуваючи в штаті компанії (наприклад, в якості спеціаліста з організаційного розвитку), внутрішній консультант виступає агентом змін, що спирається не на владні повноваження, а інструменти впливу.

Виділяють три форми зовнішнього управління в сфері консалтингу:

1. Експерт - продає інформацію, готові рішення. Наприклад, як організувати документообіг.

2. Аналітик - продає діагностику (аналітику ситуації) і рекомендації по вирішенню управлінських проблем.
3. Організатор - продає процес пошуку оптимального рішення і способів його реалізації.

В умовах повсюдної цифровізації бізнес-процесів можна виділити ситуації, при яких потрібні зовнішні експерти [7]:

1. Оцінка нового напрямку розвитку бізнесу.
2. Отримання додаткової інформації від зовнішнього джерела (якщо менеджмент компанії розуміє, що на певній ділянці наявних знань не вистачає, запрошують стороннього фахівця).
3. Отримання третього експертної думки з певного питання.

У реальній діяльності консультант поєднує всі три ролі в залежності від виникаючих в процесі взаємодії з клієнтом завдань. Але будь-яка людина має якісь переваги. Це стосується і консультантів. Тому деякі фахівці в першу чергу продають експертні послуги, а для більшої їх продуктивності виконують ролі аналітика і організатора. До класичного консалтингу можна віднести аналітичний підхід. Для виконання такої роботи в умовах цифровізації українського бізнесу консультанту неминуче доводиться виконувати роль експерта і організатора.

Останнім часом управління ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» ускладнюється через постійні зміни факторів зовнішнього середовища, зростанням конкуренції. Тому зростає потреба в процесному консалтингу, що організує діяльність керівників і компаній щодо поліпшення управління з метою вирішення соціально-економічних проблем.

У консалтингу існує поділ на прихильників універсального підходу і спеціалізованого. Дженералісти (експерти, що визначають основні напрямки роботи фірми в цілому, а також здійснюють проблемне консультування бізнес-процесів або проекту) бачать ситуацію широко і мають повноти знань в управлінні організацією. Це дозволяє їм знаходити причини труднощів в різних областях і діяти системно. Фахівці прагнуть будь-яку проблему вирішувати за допомогою своєї вузької спрямованості. Але при цьому вони більш глибоко знайомі з конкретною областю (управління проектами, бізнес-процеси, автоматизація, фінансовий менеджмент, маркетинг, операційне управління, тотальне якість і т.д.).

Наприклад, якщо в компанії підняли питання підвищення ефективності, то фахівець з управління бізнес-процесами запропонує оптимізувати або змінити процеси організації і зробить це з урахуванням всіх нюансів в

застосуванні даного управлінського інструменту. консультант широкого профілю розгляне різні варіанти стосовно конкретної ситуації в аналізованій компанії і підбере найбільш підходящий. Кожен з вище описаних нами підходів (універсальний і спеціалізований) мають свої сильні сторони і обмеження, надаючи своїм клієнтам різні можливості. Тому логічно, щоб консультанти працювали в зв'язці в залежності від розв'язуваних завдань. У зв'язку з поділом праці, ускладненням управлінських систем і зростанням бізнес-сегментів з'являється все більша кількість спеціалізацій в консультуванні. Динаміка змін і темп ділового середовища залишають мало часу керівникам на самостійне вивчення питань управління. При цьому підвищується попит на конкретні швидкі рішення (зараз модно їх називати фішками). Тому керівники компаній схильні довіритися консультанту з певної галузі господарства (будівельної, фешен-індустрії, фаст-фуд і т.д.), які в ролі експертів можуть поділитися конкретними рішеннями. Але зростання конкуренції настільки підсилює гонку ідей, що пошук проривних ідей (фішок) стає можливим тільки на стику галузей, а в цьому сильніші виявляються консультанти широкого профілю (джеренералісти).

Стандартний процес консультування в ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» складається з наступних етапів:

## 1. Етап отримання завдання

1.1. Запит / Технічне завдання (запити / завдання зазвичай надходять або від уже наявних клієнтів, або через особисті зв'язки, або в результаті маркетингу)

1.2. Визначення масштабу і змісту роботи (на даному етапі важливо зрозуміти природу проблеми клієнта і масштаби необхідної консультативної допомоги)

1.3. Опис пропозиції (як правило, в пропозиція повинна містити інформацію про цілі, масштабах, тривалості проекту, основних виконавців, використовувані підходи, очікувані результати, консультаційні витрати і гонорар)

## 2. Етап виконання завдання

2.1. Збір даних (з використанням як первинних, так і вторинних джерел)

2.2. Аналіз (ідентифікація причин, що лежать в основі проблем, діагностика / висновки, розробка та апробація можливих рішень, на даному етапі з'являється діагноз (причини), прийдешні наслідки (ефекти) і рекомендації (рішення)

2.3. Презентація висновків / рекомендацій / пропозицій замовнику

2.4. Розробка плану впровадження змін (implementation plan)



При процесному типі консалтингових проектів також додаються такі етапи, як:

2.5. Реалізація розроблених пропозицій (згідно implementation plan)

2.6. Завершення проекту (на даному етапі необхідно здійснити перевірку того, що цілі проекту досягнуті, отримати зворотній зв'язок від замовника, усунути необхідні недоробки, спланувати майбутню підтримку проекту).

Конкурентна розвідка дозволяє знайти доступ до інформації, що необхідна для прийняття правильних управлінських рішень, а тому – для раціонального стратегічного планування, оцінки зовнішніх ризиків реалізації інвестиційних проектів тощо. Результати комерційної розвідки використовують для виявлення сприятливих можливостей. Її головними завданнями прийнято вважати оцінку перспективності потенційних клієнтів, перевірку надійності постачальників, вивчення діяльності конкурентів, обробка і аналіз відомостей про потенційних працівників тощо. В кінцевому підсумку це дозволяє знизити ризик фінансових та матеріальних втрат, а також очікувати збільшення прибутку підприємства та досягти конкурентної переваги на ринку.

Керівництво ГК АМТТ виділяє два рівня цілей комерційної розвідки: головною метою, або метою 1-го, рівня є підтримка прийняття рішень вищим керівництвом підприємства. До цілей 2-го рівня відносяться: аналіз конкурентної ситуації; прогнозування майбутніх змін конкурентного середовища; інформаційна підтримка рішень фахівців на всіх рівнях; моніторинг дій конкурентів (рис. 2.3).

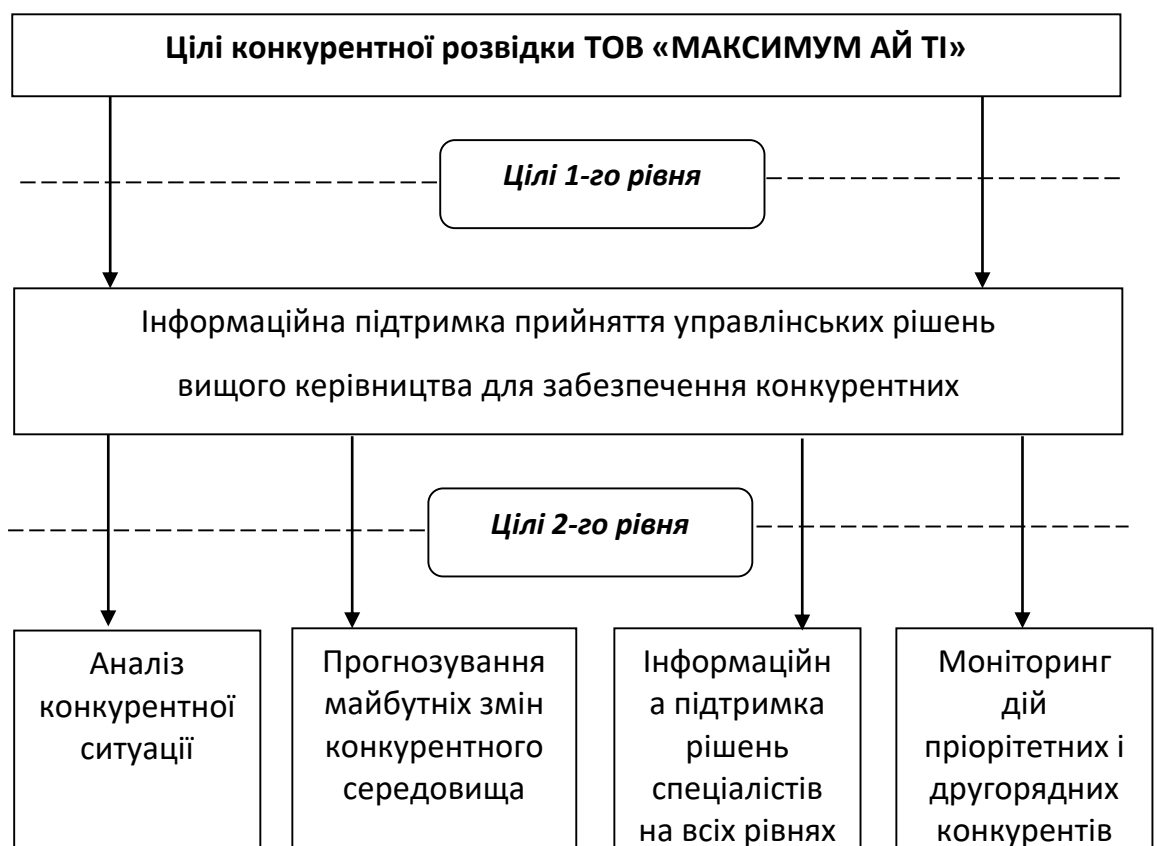


Рис. 2.3. Структура цілей конкурентної розвідки ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»

Розвідувальна мета співвідноситься в обов'язковому порядку з генеральною метою компанії, з планами і оперативними запитамми, і у відповідності до цього відбувається установка пріоритетності інформаційних потреб.

Механізм здійснення комерційної розвідки заключається в послідовній реалізації 5-ти етапів (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Механізм здійснення конкурентної розвідки ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»

Конкурентна розвідка повинна бути складовою системи економічної безпеки підприємства, на який покладені завдання єдиного в рамках суб'єкта господарювання інформаційного центру. Основна мета конкурентної розвідки полягає в забезпеченні керівництва достовірною, об'єктивною і повною інформацією про зміни конкурентного середовища.

Основними завданнями конкурентної розвідки є:

- виявлення загроз, джерелом виникнення яких є конкурентне середовище;
- розроблення рекомендацій з локалізації і нейтралізації ризиків;
- посилення сприятливих і локалізація несприятливих чинників впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства;
- інформаційна оцінка партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів;
- збір інформації про сильні та слабкі сторони конкурентів, експертна оцінка планів та стратегій основних конкурентів;
- інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття і супроводження рішень компанії, систематизація результатів реалізації раніше прийнятих рішень;
- інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їх рекламних дій;
- інформаційний супровід власних активних дій на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація тощо);
- забезпечення координації і взаємодії функціональних підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про його оточення;
- розроблення коротко- і довгострокових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства.

Процес комерційної розвідки починається з визначення цілей, потреб і задач. Для визначення напрямків ефективних розвідувальних операцій і уточнення складу ресурсів, необхідних для задоволення інформаційних потреб компанії, доцільно розглянути наступні теми комерційної розвідки:

1. Стратегічні рішення і дії. Основні теми розвідувальної інформації даної категорії включають весь спектр питань - від стратегічних інвестиційних рішень по просуванню нових продуктів до запитів розвідувальної інформації для розробки стратегічних планів.
2. Теми розвідувальної інформації «раннього попередження». До даної категорії відноситься інформація про загрози і можливості для бізнесу.

3. Опис нових гравців ринку. Найважливішими аспектами таких розвідок є специфічні питання користувачів, що стосуються представників галузі, наприклад: причини зміни стратегії виробництва / дистрибуції. Даний напрямок повинен розкривати інформацію, що відноситься до:

- а) оцінки основних конкурентів;
- б) визначення нових і потенційних конкурентів;
- в) опису конкурентного середовища, нових клієнтів і їх інтересів;
- г) потреби в істотному поліпшенні частки ринку і показників зростання;
- д) інтересам і цілям різних постачальників і т.д.

Чітке визначення теми комерційної розвідки має привести не тільки до виявлення та конкретизації інформаційних потреб, а й до налагодження важливих каналів зв'язку, необхідних для отримання заслужуваних на довіру даних.

На другому етапі здійснюється збір даних. У процесі проведення конкурентної розвідки першочерговим є отримання інформації з первинних джерел, тобто джерел, наближених до описаної інформації. Далі отримується опрацьована інформація, результати досліджень, коментарії і висновки експертів. Наступним етапом, як правило, є аналіз отриманої бухгалтерської та фінансової документації та вивчення і оцінка юридичної документації. На основі одержаного аналізу робиться висновок про те, якої інформації не вистачає і проводяться активні заходи по отриманню недостатньої інформації.

Кількість джерел отримання необхідних даних величезне, тому процес їх відбору повинен мати чіткі критерії, які не відбиваються на цінності. Для оптимізації витрат, часу і коштів робота починається з найбільш доступних джерел, якими можуть бути:

- клієнти;
- партнери;
- постачальники;
- експерти в будь-якої професійної області;
- працівники банків та інших кредитних установ, працюючих з компанією;
- працівники громадських служб;

- рекламні агенти;
- кадрові агентства;
- консультанти;
- експерти;
- співробітники компанії;
- офіційна звітність організації;
- патенти і матеріали стандартизації;
- матеріали технічного характеру;
- матеріали засобів масової інформації: газети, журнали, реклама;
- ярмарки, виставки, конференції, симпозіуми;
- Інтернет.

Важливим фактором процедури вибору інформаційних ресурсів є швидкість отримання інформації та верифіцированіє матеріалів, тобто оцінка надійності джерела, достовірності і точності.

Важливим етапом є співставлення отриманої інформації та перевірка її достовірності, що виступає основою для узагальнення та підсумкового аналізу отриманої інформації. Кінцевим підсумком роботи є сформований звіт і відповідні висновки.

За прикладом багатьох зарубіжних ІТ-компанії, програмісти ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» створюють власні системи, що дозволяють отримувати необхідну інформацію з ключових питань в структурованому вигляді бази даних. Наприклад, BS Traceroіnt, яка дозволяє збирати, структурувати і обробляти інформацію. Дана програма призначена для опису різних об'єктів дослідження і зв'язків, в які вступають ці об'єкти, а також проводити семантичний аналіз текстів. Підсумком використання BS Traceroіnt служить вироблення програми, спрямованої на досягнення поставлених цілей і запобігання впливу негативних факторів. або система Xfiles, що дозволяє здійснювати оцінку клієнтів: на основі дослідження різних груп споживачів і визначення найбільш схожих виявляються типові умови успішно завершених контрактів. Дані параметри виводяться в якості рекомендацій системи.

LexisNexis - онлайн-служба, яка дає змогу отримати комерційну, юридичну, новинну і іншу інформацію в Європі, Азії, Африці, Австралії. Дана база даних містить понад 35000 джерел і більш 4 млрд документів.

Цінність електронних баз даних як джерела інформації для комерційної розвідки беззаперечна. Базы даних ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» забезпечують можливість швидкого доступу до великих обсягів інформації з різних джерел, включаючи прогнози, статистичні аналізи і т.д.

Спеціалісти ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» створюють електронні бази даних, куди надається інформація про різні сфери діяльності компанії та її інтересів, клієнтів, партнерів, контрагентів, а також персонал. Звичайно, що й електронні бази даних, і досьє та картотеки, а також поточні та архівні справи відповідно захищаються від несанкціонованого доступу до них.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» насамперед спрямоване на створення їх інформаційного ресурсу і відповідної системи інформування керівництва та за його вказівкою інших працівників, а також на проведення інформаційних досліджень суб'єктів у сфері інформаційної уваги компанії.

Для проведення інформаційно-аналітичної роботи використовують наступні методи: програмно-цільовий, методи збору інформації в залежності від важливості та специфіки аналітичних задач: безперервні, пакетні, фокусні; методи аналізу та синтезу, методи математичної статистики та економетрії (аналіз часових рядів, факторний, кореляційний, регресійний аналіз і т.п.), метод використання математичних моделей, метод сценаріїв, метод «зворотного прогнозування тощо. Вибір конкретного методу визначається поставленими завданнями та наявністю та повнотою необхідних ресурсів.

Аналіз даних – третій етап циклу комерційної розвідки. Обробка інформації - це «процедура аналітичного і / або графічного представлення виявлених в результаті складання та накопичення маркетингових даних. Цей етап циклу інформаційно-аналітичної діяльності починається з оцінки інформації, слідом здійснюється систематизація отриманих матеріалів і проводиться системно-структурний аналіз (з урахуванням змін / спотворень, викликаних впливом джерела, каналу і / або реципієнта). Заключним кроком процесу аналізу виступає розробка звітів та пропозицій для прийняття рішень: зібрані дані інтерпретуються в рамках задоволення інформаційних потреб користувача. В процесі процедури аналізу виділяються не тільки формальні кількісні характеристики інформації, але і якісні смислові.

Доведення бізнес-інформації до кінцевого користувача – це заключний етап циклу комерційної розвідки, який зводиться до надання результатів (висновків і рекомендацій) вищому керівництву або безпосередньо

начальнику відділу. Залежно від мети та специфіки роботи, особливостей сприйняття інформації і бажань замовника кінцева форма представлених даних може прийняти вигляд:

- Аналітичного огляду. Це добірка подій за певний період часу на задану тему. Містить в собі аналітику подій і процесів і виникли ситуацій, опис можливих наслідків і рекомендацій.
- Звіту. Найбільш поширена форма подачі результатів. В даному випадку інформація про подію, ситуацію або об'єкті викладається в описовій формі.
- Доповіді. Це повноцінне дослідження з актуального питання.
- Огляду подій. Являє собою короткий опис подій за певний період часу.
- Інформаційного бюлетеня. Це коротка інформація про будь-який об'єкт, предмет або подію.
- Коментарі. Часто є додатковим довідковим документом.
- Усної доповіді. Це повноцінне дослідження, викладене в усній формі.

Структура розвідувального циклу багато в чому залежить від великого кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, в тому числі: числа учасників, цілей сторін-учасниць, використовуваних каналів, особистих переваг керівництва і т.д. Розглянута нами схема була складена на основі аналізу актуальних на сьогоднішній день варіантів організації діяльності інформаційно-аналітичної роботи та охоплює всі найбільш значущі етапи розвідувального процесу.

Конкурентна розвідка в ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» реалізується з урахуванням ряду принципів. В першу чергу, збір необхідної інформації повинен здійснюватись законним шляхом та з урахуванням існуючих етичних норм. Порушення даного принципу трансформує поняття конкурентної розвідки у промисловий шпіонаж.

Наступний принцип обумовлений безперервною зміною конкурентного середовища, тому конкурентна розвідка повинна здійснюватись безперервно та комплексно. До уваги приймаються існуючі тенденції в політичному, економічному та промисловому середовищі, що спонукає до необхідності обліку альтернативних джерел впливу на підприємство.

Надання підрозділу конкурентної розвідки особливого положення також виступає важливим принципом. Це дозволяє підвищити ефективність його роботи, отримувати доступ до необхідних джерел інформації, впливати відповідно до потреб відділу та підприємства в цілому на працівників, й разом з тим зберігати конфіденційність отриманої інформації та її опрацювання разом з керівництвом підприємства.

Результати конкурентної розвідки мають особливу цінність, а тому потребують обмеження доступу. Конфіденційність результатів може визначатись керівництвом і обумовлена потребами та цілями підприємства. Тому в одних установах подібна інформація може бути надана у користування будь-яким працівникам, в інших – бути доступною лише керівникові.

Таким чином, конкурентна розвідка забезпечує аналітичну базу для важливих управлінських рішень для керуючих та власників підприємств. Робота служби конкурентної розвідки впливає на майбутнє підприємства, його економічну безпеку, ефективність його роботи, конкурентну позицію.

### **2.3. Ідентифікація та аналіз управлінських проблем та можливостей**

Процес стратегічної діагностики ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» включає в себе наступні дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;
- розробка маркетингової концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Проведемо аналіз конкурентних сил та визначення типу ринку функціонування ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ», що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М.Портера (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Експертна оцінка конкурентного середовища ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»  
(на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)



<b>Конкурентна сила</b>	<b>Фактори, що сприяють посиленню влади</b>	<b>Фактори, що послаблюють владу</b>	<b>Можливі реакції з боку підприємства</b>
Наявні конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Темп росту ринку сьогодні – зростаючий</li> <li>- Консалтингові послуги є нестандартизованими, відрізняються додатковими перевагами (сервісна підтримка, асистанс/продаж запчастин/аксесуарів)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість гравців на ринку висока (понад 100), з них великих біля 10</li> <li>- Постійні маркетингові війни</li> </ul>	<p>Виконувати постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Підвищувати рівень знання про наш продукт та просувати його переваги.</p>
Потенційні конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Портфель продуктів достатньо диференційований</li> <li>- Зростання галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Адміністративний та політичний вплив</li> <li>- Наявність сильних брендів з високим рівнем маркетингу та лояльності</li> <li>- Оперативне зниження цін існуючими гравцями</li> </ul>	<p>Підвищувати рівень знання про наш продукт. Налагоджувати партнерські відносини з існуючими організаціями.</p>
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вимога споживачів щодо якості та інноваційності послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока конкуренція на ринку</li> <li>- Можливість переходу на товари-замінники</li> <li>- Чутливість до ціни</li> </ul>	<p>Донести до клієнтів наші переваги в якості та можливості на дорожці. Диверсифікувати портфель клієнтів.</p>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Невисока залежність від постачальників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Достатня кількість постачальників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація постачальників</li> </ul>
Послуги-замінники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Різний рівень якості послуг-замінників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Присутні послуги-замінники з низькою ціною</li> </ul>	<p>Розвивати лояльність споживачів до послуг компанії за</p>

			рахунок проведення заходів для клієнтів
--	--	--	-----------------------------------------

Проаналізуємо найбільших конкурентів ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» на ринку та навести характеристику основних конкурентів компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналітична характеристика конкурентів підприємства

Характерні ознаки	ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»	MIDSNELL GROUP INTERNATIONAL "Консалтинг Лтд"
Основні конкурентні наміри (бути лідером галузі, стати лідером галузі, бути в групі лідерів, перейти до групи лідерів, зміститися на одну або дві позиції в рейтингу галузі, зберегти свою позицію, вижити)	Бути лідером галузі	Бути лідером галузі
Широта та глибина асортименту	Широкий асортимент по всім напрямкам	Широкий асортимент по всім напрямкам
Ціновий діапазон (низький, середній, високий)	Середній, ближче до високого	Низький
Якість послуг (низька, середня, висока)	Преміум, висока та середня	Преміум, середня та бюджетна
Оцінка лояльності клієнтів (споживачів) до продукції підприємства (висока, середня, низька / стабільна, нестабільна)	Висока/стабільна	Висока/ нестабільна
Частка ринку (%)	18%	21 %
Динаміка ринкової частки протягом останніх 3-5 років (стабільна, зростає, скорочується)	Скорочується	Зростає
Основна конкурентна стратегія (за витратами, диференціації, фокусування)	Диференціація	Диференціація

Характерні ознаки	ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»	MIDSNELL GROUP INTERNATIONAL "Консалтинг Лтд"
Характер конкурентних дій підприємств	Переважно наступальний	Переважно наступальний
Ключова (стратегічна) компетенція, відмітні характеристики	Гарна репутація в визначеному сегменті клієнтів, цілеспрямований маркетинг.	Пропонують «якісний товар» по низьким цінам.
Слабості конкурента		Агресивна поведінка по відношенню до конкурентів, погані партнерські відносини.

Ідентифікація стану розвитку підприємства дає можливість визначити принциповий напрям використовуваних форм і методів його оптимізації. Основою для оцінки стану розвитку ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» слугує ідентифікація кризових явищ. Виявлення симптомів кризових явищ на підприємстві, в свою чергу, передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування досліджуваного малого підприємства, оцінку фінансово-господарського стану, проведення діагностики ймовірності банкрутства підприємства.

Основні стратегічні проблеми компанії ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» у сфері управління продажами є наступні:

1. Слабка загальна стратегія управління продажами компанії на українському ринку.
2. Втрата та викривлення інформації при комунікаціях, що обумовлює величезну кількість помилок у збутових рішеннях та також тягне за собою фінансові втрати ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».
3. Зниження швидкості прийняття рішень, повільне впровадження інновацій та як результат – втрата конкурентних позицій ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» на ринку.
4. Відсутність фокуса на продажах у керівників регіонів, надмірний акцент на виконанні управлінських функцій.

5. Відсутність зростання ефективності бізнесу ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» в Україні.

Аналіз позиції підприємства в галузі включає виділення її слабких та сильних сторін, можливостей та погроз, а також рівень конкурентоспроможності підприємства. Визначаємо сильні та слабкі сторони ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» та виявляємо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»

	<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи на ринку</li> <li>2. Широкий, глибокий та диверсифікований асортимент послуг, зокрема наявність ексклюзивних пропозицій</li> <li>3. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними</li> <li>4. Широкий радіус обслуговування</li> <li>5. Значна кількість постійних клієнтів</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення ринкової частки</li> <li>2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу</li> <li>3. Високі витрати на логістику</li> <li>4. Низький рівень системи керування проектами</li> <li>7. Недостатньо ефективна робота з клієнтами</li> </ol>
<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток інформаційних технологій</li> <li>2. Встановлення стабільних зв'язків з постійними споживачами</li> </ol>	<p><b>Стратегія при співставленні сильних сторін та можливостей</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Участь у тендерах, збільшення ринкової частки</li> <li>1.2. Привернення уваги можливих клієнтів</li> <li>2.3. Створення довірливої вертикальної маркетингової системи</li> </ol>	<p><b>Стратегія при співставленні слабких сторін та можливостей</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Участь у добродійних та гуманітарних акціях</li> <li>2.7. Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення нестандартного асортименту</li> </ol>

<p>3.Зростання числа споживачів</p>	<p>3.4. Використання принципів теорії портфоліо для дискримінації клієнтів на основі ABC-аналізу</p> <p>3.3. Оновлення та покращення асортименту і якості послуг</p>	<p>1.3. запровадження систем автоматизованого ведення складу</p> <p>2.5. Узгодження договірних умов на оплату транспортних витрат покупцем</p> <p>1.6. Автоматизація керування товарними запасами</p> <p>3.7. Формування системи маркетингових комунікацій зі споживачами</p>
<p><b>Загрози</b></p> <p>1. Низька купівельна спроможність населення</p> <p>2. Нестача обігових коштів у підприємства</p> <p>3. Збільшення кількості конкурентів підприємства</p> <p>4. Коливання розміру прибутку в залежності від цін</p>	<p><b>Стратегія при співставленні сильних сторін та загроз</b></p> <p>1.2. Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною послуг для різних сегментів споживачів</p> <p>3.2,5. Утримання цільової аудиторії шляхом гнучкої цінової політики, програм лояльності для постійних клієнтів</p> <p>4.3. Узгодження системи знижок та бонусів для постійних покупців</p>	<p><b>Стратегія при співставленні слабких сторін та загроз</b></p> <p>1.1. Розширення числа покупців за рахунок збільшення сегменту</p> <p>3.2. Проведення навчання працівників</p> <p>3.7. Проведення політики вдосконалення маркетингових комунікацій, пропозиція програм лояльності та підтримки клієнтів</p>

Експертами оцінки слабких та сильних сторін, можливостей та погроз підприємства виступали спеціалісти відділу маркетингу та реклами ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку консалтингових послуг. Після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту послуг, вдосконалення маркетингових комунікацій.

Після позиціонування загроз було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів до послуг конкурентів.

Відповідно до результатів SWOT – аналізу для ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» можливими є декілька варіантів стратегій:

1. По-перше, – це політика посилення своїх конкурентних позицій і ліквідації слабких сторін за рахунок використання позитивних тенденцій ринку. Тому важливим заходом подальшого посилення конкурентних позицій ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» є подальша побудова регіональної мережі, збільшення кількості бізнес-партнерів. Реалізація цих заходів дозволить збільшити продажі, прибутки, частку ринку, знизить рівень постійних витрат в розрахунку на одиницю продукції (через ефект масштабу) та покращить цінову позицію підприємства в конкуренції.
2. По-друге, – це політика протидії негативним факторам середовища та посилення своїх позицій у проблемних сферах. Для ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» доцільно реалізувати стратегію, спрямовану на формування стабільної клієнтської бази, підвищити свою активність у сфері фокусування на продажах та просуванні послуг.

У підсумку зазначимо, що компанія на сьогодні дотримується гнучкої маркетингової політики, орієнтуючись на різні продуктові сегменти ринку та адаптуючи свою пропозицію до умов попиту та конкуренції. В основні стратегії зростання компанії ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» на українському ринку лежить стратегія концентричної диверсифікації, що передбачає розширення продуктового портфелю за рахунок суміжних продуктів.

На підставі комплексного дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» можемо визначити два стратегічно важливих напрямки подальшого розвитку компанії на українському ринку: розширення географії продажу продукції та побудова потужної мережі ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»; ребрендинг мережі, більш чітке позиціонування компанії для цільової аудиторії та оптимізація асортименту послуг, більш адаптованого під цільову аудиторію.

Зазначимо, що компанія ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» має значні можливості щодо майбутнього розвитку, проте є й загрози, які можуть вплинути на загальну ефективність діяльності компанії. Для компанії найбільш прийнятною є агресивна стратегія на українському ринку, оскільки це дозволить суттєво збільшити обсяги реалізації продукції та чистий прибуток. Отже, агресивна стратегія буде найефективнішою внутрішньою стратегією розвитку компанії та активізації збутової політики ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

Конкурентними перевагами ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» високого порядку є великий досвід роботи на ринку, досвід роботи на ринку більше ніж з 10 країнами світу, індивідуальний підхід до кожного замовника, висококваліфікований персонал, наявність міжнародних сертифікатів якості тощо.

Фундамент для успішної реалізації політики розвитку ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» на вітчизняному ринку повинна створити оптимізація управління, яка передбачає скорочення кількості управлінських рівнів, чіткий розподіл між власне збутовими та управлінськими функціями та реінжиніринг основних бізнес-процесів в системі управління продажами, що підвищить рівень ринкової гнучкості, прискорить процеси комунікацій, дозволить знизити зайві адміністративні витрати та у кінцевому рахунку сприятиме покращенню бізнес-результативності компанії на українському ринку.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» показав, що при досить стабільних тенденціях розвитку його конкурентного потенціалу на сьогоднішній день існують слабкі сторони в системі управління ним.

## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНСТАЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»**

### **3.1. Розробка стратегічних напрямків діяльності**

Загроза чергової світової економічної кризи актуальна на сьогоднішній день. Кризисні події кардинально трансформують ринкову позицію споживача і систему комунікацій, позначаються на стійкості і конкурентоспроможності підприємств, методах управління.

В умовах глобальної кризи, наслідки якої сьогодні важко передбачити, на бізнес одночасно впливає безліч чинників, що виводять підприємства із стану стійкості. У цих умовах, як правило, товарний портфель і конкурентні переваги, напрацьовані ТОВ «МАКСИМУМ Айт» в стабільних умовах функціонування і розвитку, стають неефективними. З метою ефективного функціонування і використання можливостей для подальшого розвитку ТОВ «МАКСИМУМ Айті» необхідно скорочувати непотрібні витрати, прагнучи підвищити ефективність основної діяльності. Тому керівництву підприємства необхідний перелік заходів і методів антикризового стратегічного менеджменту для реагування на виникаючі кризисні ситуації в компаніях, так або інакше пов'язаних з кризою.

Особливу роль в антикризовому управлінні грає вміння грамотно планувати, представляючи поєднання стратегічних і тактичних елементів.

На хвилі кризових явищ пропонується прийняти кілька стратегічних рішень, що ключовим чином вплинуть на подальшу долю компанії. Саме ці рішення дозволять утримати лідируючу позицію на ринку консалтингових послуг і втриматися там.

Стратегія сталого розвитку ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» розглядається у широкому контексті, що включає не тільки традиційне розуміння корпоративної соціальної діяльності, а також інновації в бізнес-моделі, що забезпечують ринковий успіх. Тому для початку необхідно визначити, що включає стратегія консалтингової фірми. Потім на основі трендів четвертої промислової революції, інноваційних кейсах професійних послуг та моделей сталого розвитку будуть виділені ініціативи щодо створення стратегії сталого розвитку ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

Для розробки стратегії розвитку компанії варто виділити кілька питань, на які необхідно відповісти, щоб скласти стратегію (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Інтегрований каскад стратегічних рішень «МАКСИМУМ АЙ ТІ»



<i>Головне питання</i>	<i>Опис</i>
У чому прагнення перемоги?	– Основна мета компанії, бачення
Де грати?	– Вибір ринків: продуктових, географічних – Вибір споживчих сегментів, каналів продажу та цінової політики – Інтерналізація елементів ланцюжка створення цінності
Як здобути перемогу?	– Пропозиція цінності – Конкурентна перевага на обраному «полі гри»
Які компетенції необхідно мати?	– Набір наявних компетенцій – План розвитку, поглинання, створення недостатніх компетенцій
Які системи управління необхідно задіяти?	– Системи, структури та критерії оцінки результатів, необхідні для підтримки обраних рішень

Можна виділити три виміри консалтингового бізнесу (табл.3.2). На кожній шкалі можна відзначити весь спектр опцій, а потім фірма вирішує для себе, які опції вона включити у свій бізнес.

Таблиця 3.2

### Стратегія консалтингової фірми

Вимірювання консалтингового бізнесу	Аспекти диференціації
– Перелік послуг – Галузі клієнтів – Географія клієнтів	– Цільові клієнти – Використовувані ресурси – Економіка бізнесу (спосіб заробляння грошей) – Репутація (позиціонування)

Кількість вибраних опцій диференціюватиме «бутикові», нішеві та локальні фірми від світових гігантів, що надають широкий спектр послуг на багатьох ринках.

Для ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» стратегія сталого розвитку має бути вбудована у зміну бізнес- моделі, що веде до забезпечення ринкового зростання, зниження довгострокових ризиків тощо. Тому необхідно

визначитися, що вважатиметься бізнес-моделлю. Стратегія сталого розвитку має сприйматися як окрема стратегія чи інструмент для покращення іміджу компанії. Принципи стійкого розвитку повинні бути вбудовані в загальну стратегію, всі процеси компанії, бути її конкурентною перевагою, частиною культури та створювати цінність для бізнесу та його стейкхолдерів.

В галузі сталого розвитку консалтингового бізнесу існує безліч стандартів та моделей, кожен з яких має свою аудиторію, переваги та недоліки. Нижче наведено найпопулярніші в США на основі опитування менеджменту (Davies, 2013):

- Carbon Disclosure Project (CDP)
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
- International Integrated Reporting Council (IIRC)
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

Але ці стандарти фокусуються на звітності, тоді як існують інші академічні підходи, що дозволяють виділити потенційні ініціативи у галузі сталого розвитку.

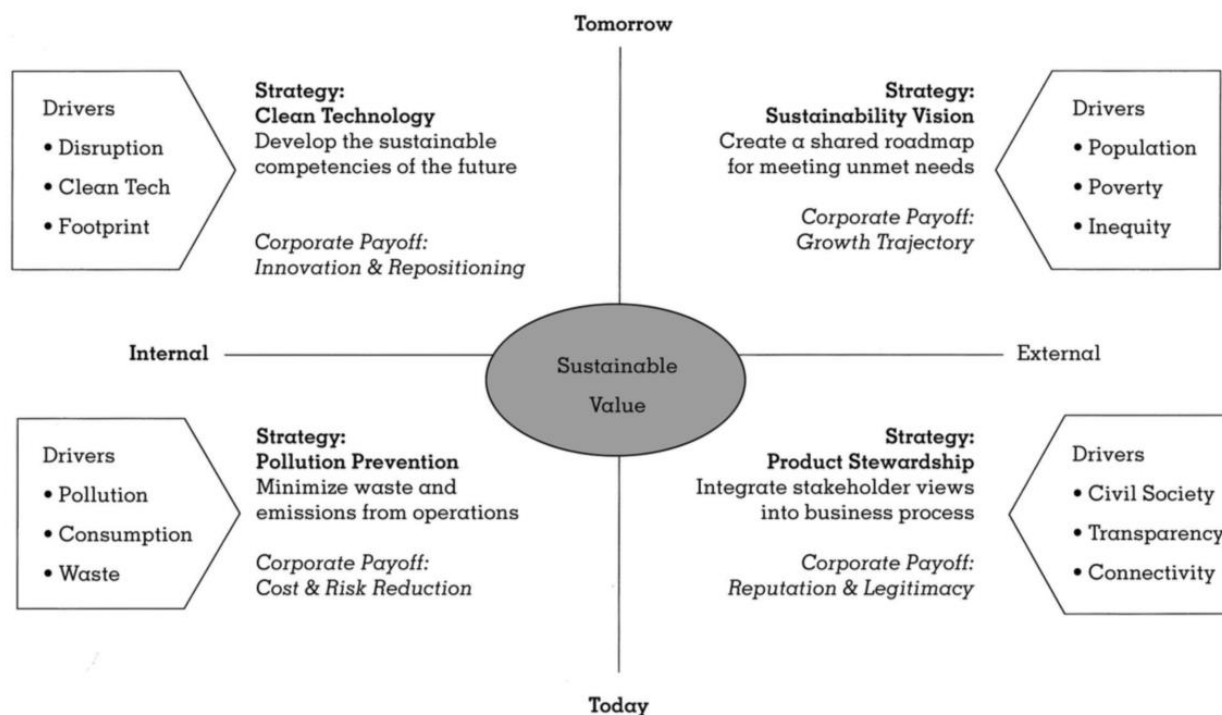
Для ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» обрані та описані для консалтингової галузі наступні інструменти, наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

#### Інструменти стратегії сталого розвитку

Назва	Джерело
Фреймворк сталого розвитку	(Hart, Milstein, 2003)
Стадії розвитку інновацій через стійкість	(Nidumolu et al., 2009)
Створення цінності, що розділяється	(Porter, Kramer, 2011)
Стандарт GRI	(GRI, 2016)

Фреймворк сталого розвитку (рис. 3.1) складається з 4 квадрантів, що відрізняються за довгостроковістю планування та по відношенню до середовища підприємства (внутрішня/зовнішня).



Для кожного з них у таблиці 3.4 визначено можливі ініціативи ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

Таблиця 3.4

Застосування фреймворку сталого розвитку для консалтингу

Напрямок	Стратегія	Ініціативи
Зниження ризиків та витрат	Мінімізація відходів та викидів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надання рекомендацій, що враховують вплив на екологію</li> <li>– Пріоритет безпеки та дотримання норм у рекомендаціях</li> <li>– Скорочення використання паперу в користь електронних носіїв</li> <li>– Зниження кількості пересувань на авто та літаках на користь екологічного транспорту та дистанційних зустрічей</li> </ul>
Підвищення репутації та легітимності	Інтеграція інтересів стейкхолдерів у бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поширення знань через доповіді, рекомендації, навчання клієнта та колишніх співробітників</li> <li>– Навчання студентів у вузах</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залучення зовнішніх експертів та зовнішніх стейкхолдерів до розробки рекомендацій</li> <li>– Про боно проекти</li> <li>– Супровід вибулих співробітників</li> </ul>
Розвиток інновацій і репозиціонування	Вироблення компетенцій для стійкого розвитку у майбутньому через інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інновації в бізнес-моделі, розвиток платформної моделі</li> <li>– Цифрові продукти</li> <li>– Супровід впровадження</li> </ul>
Вихід на траєкторію зростання	Участь в міжсекторному рішенні соціальних проблем, незадоволеного попиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проекти для менших (=багатих), але соціально важливих чи потенційно великих компаній та держави, які можуть стати великими клієнтами чи розвинути ринок у майбутньому</li> <li>– Про боно проекти для отримання нефінансових вигод</li> <li>– Інфраструктурні проекти в слаборозвинених країнах (СНД) для створення ринку (попиту)</li> <li>– Експертна та репутаційна підтримка некомерційного та державного сектору</li> </ul>

Такий підхід дозволив виділити ініціативи, що працюють у різних вимірах і створюють стійкість зараз та у майбутньому.

Бізнес часто думає, що сталий розвиток підриває їхню конкурентоспроможність, оскільки такі ініціативи несуть додаткові витрати, які можуть уникати конкуренти. А фінансові вигоди надто розмиті та відкладені за часом. Дослідження авторів показує, що сталий розвиток веде компанії до організаційним та технологічним інноваціям. Знижуються витрати через менше використання ресурсів, технології роблять продукт сучаснішим та якіснішим, бізнес знаходить нові методи заробітку. У результаті, розумні компанії заробляють прибуток і тільки набувають конкурентоспроможності. Ті, хто раніше почав рух у бік сталого розвитку, зможуть раніше набути нових компетенцій і бути інноваційними лідерами у майбутньому (Nidumolu et al., 2009).

У таблиці 3.5 наведено п'ять стадій інновацій, що проходять компанії у пошуках досягнення сталого розвитку

Таблиця 3.5

Виклики сталого розвитку, можливості та необхідні компетенції на кожному етапі інновації через сталий розвиток

	<b>Стадія 1</b> <b>Відповідність</b> <b>вимогам</b> <b>як</b> <b>можливість</b>	<b>Стадія 2</b> <b>Забезпечення</b> <b>стійкості</b> <b>ланцюги</b>	<b>Стадія 3</b> <b>Проектування</b> <b>стійких</b> <b>продуктів та</b> <b>послуг</b>	<b>Стадія 4</b> <b>Розробка</b> <b>нових</b> <b>бізнес-</b> <b>моделей</b>	<b>Стадія 5</b> <b>Створення</b> <b>платформ</b> <b>наступного</b> <b>рівня</b>
<b>Виклик</b>	Забезпечити, щоб дотримання норм стало можливістю для інновацій	Підвищити ефективність всього ланцюжка створення вартості	Розвивати стійкі продукти та послуги або переробляти існуючі, щоб стати екологічними	Знайти нові способи доставки та захоплення цінності, які змінять основу конкуренції	Ставити під сумнів логіку нинішнього бізнесу через парадигму стійкого розвитку

<p style="text-align: center;"><b>Необхідні компетенції</b></p>	<p>Можливість передбачити і формувати правила. Вміння працювати з іншими компаніями, в тому числі з конкурентами, для реалізації креативних рішень.</p>	<p>Експертиза в таких методах, як управління викидами та оцінка життєвого циклу. Можливість переорієнтувати операції на використання меншого кількості енергії та води, виробляти менше викидів та створювати менше відходів. Здатність забезпечити екологічність постачальників та роздріб.</p>	<p>Знання, які продукти або послуги є несприятливими для навколишнього середовища. Можливість генерувати реальну громадську підтримку для стійких ініціатив. Вміння масштабувати як постачання зелених матеріалів, так і виробництво продуктів</p>	<p>Здатність зрозуміти, чого хочуть споживачі, та з'ясувати різні способи задоволення цих вимог. Розуміння як партнери можуть підвищити цінність.</p>	<p>Знання того, як відновлювані та невідновлювані ресурси впливають на екосистему та галузі. Експертиза для синтезу бізнес-моделей, технологій та правил у різних галузях.</p>
-----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Можливість для інновацій</b>	Використання законодавчих обмежень, щоб спонукати компанію та її партнерів експериментувати зі стійкими технологіями, матеріалами та процесами.	Розробка стійких джерел сировини та компонентів. Збільшення використання чистих джерел енергії, таких як енергія вітру та сонячної енергії. Пошук інноваційних застосувань для повернених продуктів.	Застосування таких методів, як біоміміка в розробці продукту. Розробка компактною та екологічно чистої упаковки.	Розробка нових технологій доставки, які суттєво змінюють відносини ціни та якості. Монетизація моделей, які відносяться до послуг, а не до продуктів. Розробка бізнес-моделей, об'єднуючи цифрові та фізичні інфраструктури.	Створення платформ, які дозволять клієнтам та постачальникам керувати енергією радикально по-різному. Розробка продуктів, які не потребують води традиційно пов'язаних з нею категоріях. Розробка технологій, які дозволять галузям використовувати побічну енергію.
---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблиця 3.6

Ініціативи щодо сталого розвитку для консалтингу на кожному етапі

Стадія	Ініціативи
Розгляд обмежень як можливостей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надання рекомендацій клієнтам, які випереджатимуть регулювання</li> <li>– Скоротити години роботи консультантів за рахунок підвищення ефективності та технологій</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уникати конфліктуючі інтереси клієнтів для запобігання витоку даних</li> <li>– Уникати проекти з високим соціальним та репутаційним ризиком</li> </ul>
Досягнення стійкості в ланцюжку створення цінності	Див. табл.3.8
Розробка стійких продуктів та послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проекти для менших (=багатих), але соціально важливих чи потенційно великих компаній та держави, які можуть стати великими клієнтами або розвинути ринок у майбутньому</li> <li>– Про боно проекти для отримання нефінансових вигод</li> <li>– Інфраструктурні проекти у слаборозвинених країнах (СНД) для створення ринку (попиту)</li> <li>– Дотримання високих стандартів якості</li> <li>– Використання конкурентних підходів, таких як аналітика великих даних</li> </ul>
Впровадження нових бізнес-моделей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Крос-субсидування важливих соціальних проектів</li> <li>– Зміна ціннісної пропозиції (продукти, сталий розвиток, використання) – Аутсорсинг</li> </ul>
Створення платформ нового рівня	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перехід на платформну структуру з залученням з боку багатьох ключових функцій</li> <li>– Прийняття ролі фасилітатора</li> </ul>

Попередні дві моделі є важливими інструментами у розробці ініціатив зі сталого розвитку. Проте такий підхід може викликати відторгнення менеджменту. Тому необхідно щільніше ув'язати економічні, фінансові цілі із сталим розвитком. Концепція цінності, що розділяється (Porter, Kramer, 2011) може в цьому допомогти.

На Всесвітньому економічному форумі в Давосі Глобальний керуючий партнер McKinsey Домінік Бартон виступав на тему цінності, що розділяється, і ця тема часто з'являється в інших доповідях. Тому варто розглянути проблематику сталого розвитку та з цієї сторони, щоб залучити консультантів до економічної віддачі.

Розглянемо, як консалтингові фірми створюють цінність, що розділяється, і, окремо, у кожній із ланок ланцюжка створення вартості. Корисно розглядати



«прогалини» у ланцюжку через призму Цілей сталого розвитку, тому що в таких моментах будуть «важелі» сталого розвитку. Керівництво ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» використовують ринковий підхід до проблематики, а не акцентують увагу на стійкості як способі запобігання краху всієї системи. Центральною передумовою створення цінності, що розділяється, є те, що конкурентоспроможність компанії та благополуччя оточуючих її співтовариств взаємозалежні. Визнання та використання цих зв'язків між громадським та економічним прогресом створить наступну хвилю глобального зростання та перевизначить сам капіталізм.

Розділювана цінність створюється трьома шляхами (Таблиця 3.7):

– Переосмислення продуктів та ринків. Компанії можуть задовольняти соціальні потреби, покращуючи обслуговування існуючих ринків, відкриваючи доступ до нових чи знижуючи витрати за рахунок інновацій.

Таблиця 3.7

Цінність, що розділяється (CSV) в консалтингу

<i><b>Переосмислення продукції, ринків, клієнтів</b></i>	<i><b>Нове розуміння продуктивності в ланцюжку створення цінності</b></i>	<i><b>Формування кластерів (розвиток місцевої бізнес-середовища)</b></i>
------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проекти для менш великих (=багатих), але соціально важливих чи потенційно великих компаній та держави, які можуть стати великими клієнтами або розвинути ринок у майбутньому</li> <li>– Про боно проекти для отримання нефінансових вигод – Інфраструктурні проекти у слаборозвинених країнах (СНД) для створення ринку (попиту)</li> <li>– Застосування дизайн-мислення для розробки продуктів</li> <li>– Нові цифрові продукти, прототипи</li> <li>– Використання великих даних для покращення рекомендацій</li> <li>– Рух у бік впровадження та супроводу для встановлення щільних зв'язків та ефективності рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залучення співробітників з різним досвідом (не з бізнес-шкіл), особливо з новими компетенціями в ІТ, дизайні та впровадженні</li> <li>– Використання «випускників» фірми для поширення знань (створення ринків) та залучення клієнтів</li> <li>– Автоматизація процесів та використання великих даних, машинного навчання для найкращих рекомендацій</li> <li>– Аутсорсинг непрофільною діяльності</li> <li>– Допомога з реалізацією рекомендацій, супровід</li> <li>– Навчання студентів, співробітників клієнта, представників держави та НКО для забезпечення стійких постачання ресурсів (вкл. людські), каналів збуту та розвитку ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Взаємодія зі студентами, дослідниками, державою</li> <li>– Розробка рекомендацій з урахуванням розвитку місцевого середовища клієнта</li> <li>– Експертна підтримка соціально-значимих проектів</li> <li>– Поширення знань</li> <li>– Розвиток внутрішнього підприємництва</li> <li>– Передача частини завдань підрядникам, які увійдуть до екосистеми фірми</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

– Нове розуміння продуктивності в ланцюжку створення вартості (Таблиця 3.8). Компанії можуть покращити якість, кількість, вартість та стійкість ресурсів і каналів збуту, одночасно виступаючи як фасилітатора основних природних ресурсів та сприяючи економічному та соціального розвитку.

– Розвиток місцевого кластера. Компанії не працюють ізольовано від свого оточення. Для конкуренції та процвітання їм потрібні надійні місцеві постачальники, що функціонує інфраструктура доріг та телекомунікацій, доступ до талантів та ефективна та передбачувана правова система (Porter, Kramer, 2011).

Таблиця 3.8

## Ланцюжок створення цінності в консалтингу та ініціативи у сфері сталого розвитку

Ланка ланцюжка		Ініціативи	
Підтримуючі функції	HR	Залучення співробітників	– Рівне ставлення до всіх соціальним групам, меншин і людей з обмеженими можливостями – Залучення співробітників з різним досвідом (не з бізнес- шкіл), особливо з новими компетенціями в ІТ та впровадженні
		Розвиток та підтримка співробітників	– Інвестування в навчання співробітників та їх перенавчання – Поширення унікальних знань серед співробітників – Підтримка та фінансування тимчасового відходу співробітників у некомерційний/державний сектор – Пільги та поступки у важких життєвих ситуаціях – Гнучкі умови та підтримка людям з дітьми
		Оплата	– Справедлива оплата, що відображає відпрацьований годинник та рівень завдань
		Звільнення	- Достойна можливість виходу – Супровід та допомога з пошуком роботи – Використання «випускників» фірми для поширення знань (створення ринків) та залучення клієнтів
	Інфраструктура	ІТ-системи	– Ефективна система, скорочує витрати та час – Автоматизація процесів
		Бухгалтерія	– Дотримання правил оплати та законодавства – Оплата податків
		Юридична підтримка	- Дотримання законів
		Офіс	– Скорочення використання електроенергії, папери

		Транспорт та проживання	– Скорочення вуглецевого сліду за рахунок скорочення перельотів
Основні функції	Продаж проектів	Пошук можливостей для проекту	– Дотримання принципів чесної конкуренції – Дотримання правил тендерних закупівель – Уникнення корупційних схем
		Підвищення репутації	– Проведення досліджень та публікація накопичених знань
		Підготовка пропозиції	– Використання обґрунтованих розрахунків та правдива інформація про результатах
	Робота над проектом	Збір та зберігання даних	– Збір даних законним способом – Дотримання конфіденційності – «Китайська стіна» між командами усередині фірми
		Аналіз даних	– Побудова обґрунтованих прогнозів та аналізів – Використання великих даних, машинного навчання для кращих рекомендацій
		Робота зі співробітниками клієнта	– Дотримання професійної етики – Кооперація зі співробітниками клієнта
	Рекомендація	Розробка рекомендацій	- Розробка рекомендацій, які принесуть вигоду клієнту – Рекомендації, орієнтовані на КСВ – Допомога клієнту у прагненні до КСД – Нові цифрові продукти, прототипування
		Донесення рекомендації	– Розробка доступного плану, готового до реалізації
	Допомога у впровадженні	Супровід та контроль впровадження	– Робота з тими, хто впроваджуватиме рекомендації
		Навчання клієнтської сторони	– Навчання навичкам для ефективного впровадження
Підтримка відносин з клієнтами	Експертна підтримка та коригування рекомендацій	– Часткова відповідальність за результат та хід впровадження	

Замислюючись про створення цінності, що розділяється для споживачів, постачальників, місцевого середовища та інших зацікавлених сторін, консалтингова фірма ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» забезпечує собі економічну вигоду, краще сприйняття, знижує ризики та створює для себе самої найкращі умови. При цьому через певні ініціативи компанія бере участь у прогресі із досягнення глобальних цілей УР.

Стандарт нефінансової звітності (GRI, 2016) [31] є відомим та поширеним фреймворком для вимірювання стратегії сталого розвитку, щоб донести його цінність до зацікавлених сторін. У таблиці 3.9 наведено структуру стандарту, де жирним шрифтом виділено найбільш актуальні аспекти для консалтингового бізнесу ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

Таблиця 3.9

Структура стандарту звітності GRI

Група	Стандарт	Компоненти
Універсальні стандарти	GRI 101: Основа	1. Принципи звітності 2. Використання стандартів GRI для звітності щодо сталого розвитку 3. Забезпечення вимог, пов'язаних із використанням стандартів GRI
	GRI 102: Загальні відомості	1. Профіль організації 2. Стратегія 3. Етика та чесність
	GRI 103: Підхід до управління	1. Пояснення матеріалу теми та її межі 2. Підхід до управління та його складові частини 3. Оцінка підходу до управління
Тематичні стандарти	GRI 200: Економічні	201: Економічні показники <b>202: Присутність на ринках</b> <b>203: Непрямий економічний вплив</b> 204: Практика закупівель <b>205: Антикорупція</b> <b>206: Антиконтурентна поведінка</b>
	GRI 300: Екологічні	301: Матеріали 302: Енергетика 303: Вода 304: Біорізноманіття 305: Викиди 306: Стічні води та відходи 307: Дотримання екологічних норм <b>308: Оцінка впливу постачальників на навколишнє середовище</b>

	GRI 400: Соціальні	<b>401: Зайнятість</b> 402: Відносини між робітниками та адміністративними органами 403: Охорона праці та техніка безпеки <b>404: Навчання та освіта</b> <b>405: Різноманіття та рівні можливості</b> <b>406: Недопущення дискримінації</b> 407: Свобода об'єднань та колективні переговори 408: Дитяча праця 409: Примусова чи обов'язкова праця 410: Практика забезпечення безпеки 411: Права корінних народів 412: Оцінка прав людини 413: Місцеві громади <b>414: Соціальна оцінка постачальників</b> 415: Державна політика <b>416: Безпека здоров'я клієнтів</b> 417: Маркетинг та маркування <b>418: Конфіденційність клієнта</b> 419: Соціально-економічна відповідність
--	-----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: (GRI, 2016)[31]

Далі для цих пунктів визначено можливі ініціативи, які можуть включити консалтингова фірма до своєї стратегії сталого розвитку (Таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Ініціативи, які впливають із стандарту GRI,  
актуальні для консалтингу ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»

Стандарти GRI	Можливі ініціативи
202: Присутність на ринках 203: Непрямий економічний вплив	– Проекти для менших (=багатих), але соціально важливих чи потенційно великих компаній та держави, які можуть стати великими клієнтами або розвинути ринок у майбутньому – Про боно проекти для отримання нефінансових вигод – Інфраструктурні проекти у слаборозвинених країнах для створення ринку (попиту) – Нові цифрові продукти, прототипи – Рух у бік впровадження та супроводу
205: Антикорупція	– Чесне ведення бізнесу – Дотримання законів та тендерних процедур на ринкових умовах

206: Антиконкурентна поведінка	
308: Оцінка впливу постачальників на довкілля 414: Соціальна оцінка постачальників	– Закупівля товарів та послуг у відповідальних постачальників
401: Зайнятість 405: Різноманіття та рівні можливості 406: Недопущення дискримінації 404: Навчання та освіта	– Працевлаштування та просування на принципах рівності та різноманіття – Супровід співробітників, що вибули. – Навчання співробітників та клієнта – Гідні умови праці та компенсації
416: Безпека здоров'я клієнтів 418: Конфіденційність клієнта	– Дотримання норм, законів та договорів – Практика «Китайської» стіни та посилені заходи безпеки до даних – Пріоритет безпеки рекомендацій, особливо на проектах з небезпечним виробництвом

Джерело: складено за (GRI, 2016) [31]

Саме ці стандарти були обрані як актуальні, виходячи з галузевої специфіки бізнесу (відсутність виробництва, невикористання природних ресурсів, специфічні трудові ресурси тощо) Застосування стандартизованої звітності на кшталт GRI дозволить створити зіставні метрики для відстеження та комунікування зусиль щодо реалізації стратегії сталого розвитку.

### 3.2. Рекомендації щодо удосконалення управлінського консалтингу

На основі попереднього підрозділу для ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» було обрано найбільш примітні ініціативи, згруповані у три напрями. Ці ініціативи з одного боку відповідають викликам четвертої промислової революції, з іншого – відбивають прагнення сталого розвитку компанії. З можливих ініціатив є й інші, які відповідають цим критеріям, але був застосований ще один «фільтр» у вигляді експертної думки опитаних консультантів та аналіз поточних практик. Список не є вичерпним, а ініціативи представлені у вигляді опцій, а не єдиної стратегії. Це пов'язано зі специфікою інтересів та стратегій різних фірм, їх поточним позиціонуванням, готовністю менеджменту до змін. Це дозволяє зробити універсальний перелік ініціатив, який матиме практичну цінність для цілої групи консалтингових компаній в Україні.

Аналіз консалтингової галузі показав, що платформна модель (чи її елементи) поширюватимуться у стратегіях фірм. Така модель також відповідає 17 меті ООН – Глобальне партнерство для досягнення цілей. Фірми будуть створювати навколо себе екосистеми, де головним активом будуть мережі між людьми та компаніями, їх знання та навички, репутація. Фірмам знадобиться мати більше технічних навичок у ІТ, виробництві, впровадженні та прототипуванні. Ці навички можуть бути надбані через внутрішні стартапи, поглинання чи аутсорсинг. Для великих проектів конкуруючі фірми можуть поєднуватися в вигідні спілки.

Усі ці підходи використовуються у галузі вже зараз. Консалтинговий бізнес Deloitte використовує власну платформу Deloitte Pixel, яка поєднує пули зовнішні експерти [31]. Клієнти можуть скористатися порадами по суті конкурентів Deloitte за нижчими цінами, але при цьому Deloitte може значно та швидко розширити свої компетенції без дорогої "купівлі" співробітників, а потім легко відмовитись від їхніх послуг, якщо вони більше не потрібні (Deloitte, 2018). Це кейс того, як консалтингова фірма може трансформуватися на платформу, що об'єднує постачальників, конкурентів, клієнтів; сама фірма заробляє на фасилітації та своїй мережі зв'язків.

Стратегія сталого розвитку ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» включає не тільки трансформацію бізнес-моделі, але також зміну підходу до вибору клієнтів, пропонованих послуг та поводженню зі співробітниками. На рис. 3.2 наведено короткі рекомендації.



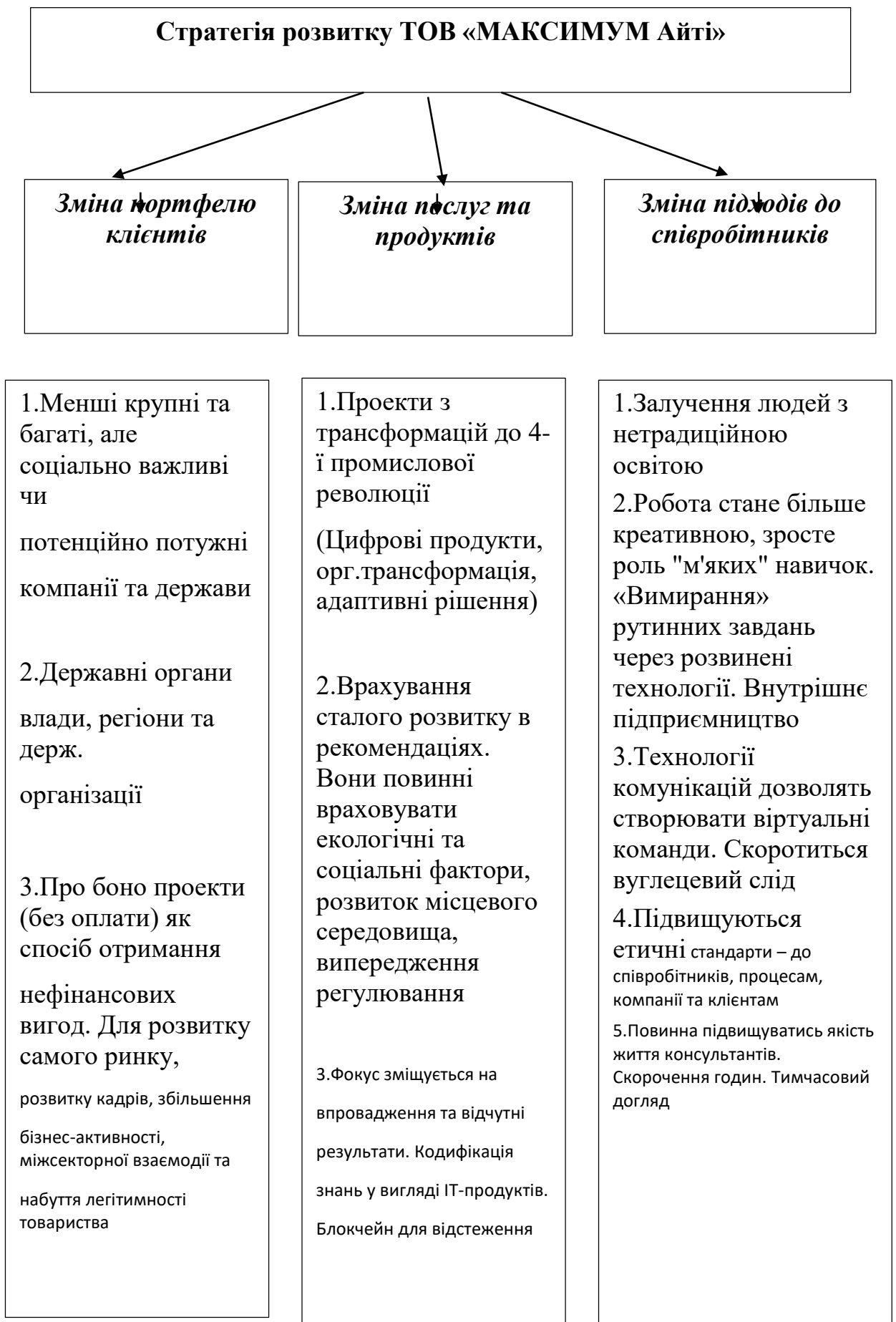


Рис. 3.2. Рекомендації щодо стратегії сталого розвитку

Розглянемо ці три напрями більш детально.

### ***Зміна портфеля клієнтів***

Лідуючі консалтингові фірми надають послуги федеральним та регіональним державним органам та найбільшим корпораціям. Тільки вони можуть сплатити відносно величезні рахунки консультантів, недоступні середнім підприємствам, держустановам та науковим організаціям. Але це величезний ринок у загалом, зайнятий маловідомими гравцями або зовсім порожній, що може стати можливістю для консалтингових фірм. Але для цього їм необхідно змінити свою бізнес-модель або підхід до економіки, щоб такі проекти не перетворилися на благодійність.

По-перше, існує попит серед менших і «багатих», але соціально важливих чи потенційно великих компаній та держави, які можуть стати великими клієнтами чи розвинути ринок у майбутньому. Регіональні ринки, країни мають великий потенціал зростання продуктивності, але потребують експертної підтримки, за яку поки що не можуть сплатити великі суми. Тобто такі проекти можуть стати інвестицією, а клієнти традиційним бізнесом.

По-друге, державні органи виконавчої влади можуть стати стабільний клієнт. В Україні, особливо в регіонах, слабе управління та потреба в змінах. При цьому державні органи потребуватимуть регулярного оновлення стратегій, допомоги у впровадженні та оцінці. Держава як клієнт може витратити більше зусиль і приносити менше грошей, але такий клієнт буде стабільним, а проекти можна стандартизувати, таким чином зменшивши витрати. Менш великі та «багаті», але соціально важливі чи потенційно потужні компанії та держави

По-третє, фірми можуть розглядати про боно проекти не як благодійність, а як спосіб отримання нефінансових вигод. Фінансувати витрати можна через крос-субсидування з традиційного бізнесу. Вигодою можуть стати та розвиток самого ринку, розвиток кадрів, збільшення бізнес-активності, налагодження зв'язків із іншими секторами. Про боно проекти допоможуть налагодити міжсекторну взаємодію з державою, некомерційним сектором, підвищивши легітимність бізнесу у власних очах суспільства.

### ***Зміна послуг та продуктів***

Під впливом технологічної революції, змін потреб клієнтів та екологічним, соціальним та економічним проблемам, що загострюються, ціннісне пропозиція консалтингових фірм теж має змінюватись. Бізнес-модель буде прагнути платформності, де фірмі відведено роль фасилітатора. А багато завдань з розробки продуктів, ІТ, експертної підтримки, пошуку та збору даних будуть винесені межі контуру фірм. Але рівень очікувань від

рекомендацій та інших послуг тільки зростатиме, тому фірмам вже зараз необхідно замислюватися, як вони створюватимуть цінність за нових обставин.

По-перше, новини про стратегії консалтингових фірм демонструють зміщення фокусу проектів у бік трансформацій до Четвертої промислової революції та пов'язаних проблем, як «гнучкі» організації. Фірми починають пропонувати цифрові продукти, що поєднують фізичний та цифровий світ, використання великих даних для більш точних прогнозів майбутніх сценаріїв. Такі рішення стають адаптивними ІТ-продуктами, що оновлюються в реальному часі, а не роздрукованими слайд на кілька років.

Прикладом цифрового продукту консалтингової фірми може бути ConvergeHEALTH Patient Connect від Deloitte US. Платформа об'єднує та агрегує дані про пацієнтів у хмарі, доступ до яких є у лікарів, лікарні, дослідників, страхової компанії, виробників ліків та медичних пристроїв. Пацієнти отримують повну інформацію про перебіг лікування, а бізнес може адаптувати свої продукти та відстежувати їх ефективність у реальному часі (Deloitte, 2018). Консалтингова фірма використовувала стратегічний підхід до побудови екосистеми, що об'єднує різні сторони у взаємовигідний союз. При цьому бізнес розробки додатків раніше стояв далеко від консалтингу, а зараз є пропозицією в різного ступеня компаній .

По-друге, рекомендації повинні враховувати сталий розвиток, тому що це важливо всім великим клієнтам, щоб це поєднувалося з їхньою їх стратегією та виправдовувало очікування їхніх стейкхолдерів та акціонерів. Особливо для державних клієнтів, оскільки на них накладено пряму відповідальність перед суспільством. Рекомендації та інші послуги повинні враховувати екологічні та соціальні чинники, розвиток місцевого середовища, випередження регулювання.

У клієнтів посилюється потреба у ближчому спілкуванні з консультантами на всіх рівнях, а рекомендації мають враховувати думку рядових співробітників клієнта. Фірма пропонує новий продукт – вид організаційного консалтингу, де центром проекту стають не процеси та КРІ, а сприйняття, мотивація та благополуччя людей. Це демонструє впровадження принципів сталого розвитку у сам продукт консалтингової фірми.

По-третє, фокус зміщується на використання та відчутні результати, більше відповідальності накладається на фірми – у вигляді «оплати за результатом» або за конкретні продукти. Наприклад, знання можна кодифікувати та перетворити їх на ІТ- продукти, які можна продавати онлайн чи впроваджувати дистанційно. Якщо результат стає відчутним і конкретним, його можна краще відстежувати. Тут знадобиться технологія розподілених

реєстрів – блокчейн – для відстеження результатів від впровадження конкретних процесів та оплати за принесену цінність. При цьому блокчейн дозволить знизити ймовірність маніпуляції даними та помилки.

### *Зміна підходу до працівників*

Глобальна мобільність, розвинені комунікації та соціальні мережі, відкриті знання, індивідуалізація суспільства, зростання ролі ІТ, автоматизація, права людини та боротьба за рівність – ті фактори, які змусять усі компанії переглянути свої підходи до персоналу. Консалтингові фірми зіткнуться з ще більшим викликом, тому що їм доведеться боротися за ту прогресивну частину суспільства, яка отримує найбільшу вигоду від нової технологічної революції та за яку боротимуться підприємства всіх галузей. В Україні консалтинг має значну перевагу – заробітні плати у валюті, що робить вакансії привабливішими. Але згодом це перевага розчиняється, тому що зростає глобальна мобільність та інші компанії також можуть запропонувати конкурентну компенсацію, тому що талантів не вистачає всім. Компанії борються, а, отримавши талановитого співробітника, вижимають із нього максимальний потенціал. Люди стали частіше міняти роботу. Це одна з особливостей сучасних молодих людей, описаних у Теорії X та Y (The Economist, 2008). Консалтингові фірми часто проводять оцінку співробітників, щоб утримувати їхні зусилля та увагу: оцінка може проходити кожні півроку, після кожного проекту і навіть щотижня, а неформальний зворотний зв'язок консультант отримує щодня.

По-перше, консалтинговим фірмам необхідно змістити фокус у залученні персоналу, шукати людей з різною освітою, не тільки випускників лідируючих бізнес-шкіл. Найбільш актуальними компетенціями є ІТ (програмування, вивчення даних, кібер-безпека), дизайн, досвід у промисловості та роботи на виробництві, на клієнтській стороні, що дає компетенції у впровадженні та супроводі рекомендацій. Інститут консалтингу (ICMCI, 2020) створив фреймворк компетенцій консультанта, і в цю модель можуть увійти багато фахівців, ставши високооплачуваними та затребуваними професіоналами. Його ж можна використовувати для відбору кандидатів.

По-друге, «вимирання» рутинних завдань через розвинені технології (штучний інтелект, роботизація, дрони, VR, інтернет речей) звільнить час консультантів для більш інтелектуальної діяльності та безпосереднього людські контакти. Робота стане креативнішою, зросте роль «м'яких» навичок. У компаніях будуть потрібні внутрішні підприємці, здатні на інновації, ризик та відповідальність. Консалтинговим фірмам необхідно переосмислити перелік завдань та ступінь свободи дій консультантів, щоб задовольнити їх потребам та допомогти реалізувати потенціал на благо фірми.

Різні люди з галузі (Принципал/Директор і Старший аналітик лідуєчих консалтингових фірм в Україні) підтвердили тренд, що завдання консультантів все більше зрушуються у бік спілкування з клієнтом, а технічні завдання, що ускладнюються переходять вузьким фахівцям: аналітикам, експертам, дизайнерам, програмістам.

По-третє, технології комунікацій дозволяють створювати віртуальні команди. Це команди з людей, які перебувають у різних місцях, але працюють над спільними завданнями так само ефективно, як сидячи пліч-о-пліч. Віртуальні команди дають можливість зібрати людей із усього світу, розширюючи пул кандидатів. Також знизяться витрати на транспорт та проживання, що позитивно позначиться як на прибутку, так і на вуглецевому впливі на навколишнє середовище: зараз консультанти дуже багато переміщуються світом, використовуючи літаки.

Використання праці фрілансерів із відкритого ринку дозволяє компаніям укладати короткострокові контракти та швидко збирати/розпускати людські ресурси. Наприклад, у Deloitte існують програми Open Talent, Deloitte Associates, Deloitte Africa's Recruit Talent, які залучають незалежних контрагентів до проектних команд (Deloitte, 2018). Часто такими контрагентами є колишні співробітники консалтингу, які беруть він додаткову підробіток, а фірма знижує витрати на персонал, створюючи навколо себе екосистему із незалежних постачальників.

Існують і консалтингові фірми, що цілком живуть за таким бізнес- моделі, наприклад, Eden McCallum. Британська фірма залучає всіх своїх консультантів з відкритого ринку, в їхній базі понад 1500 осіб з різною експертизою. Коли фірма приймає замовлення, вона вивчає потребу проекту в навичках та досвіді, а потім збирає команду з консультантів-фрілансерів, яка найкраще підійде клієнту. Фірма не наймає недосвідчених студентів, не навчає співробітників, не витрачається на транспортування та нефінансову мотивацію. Це дозволяє їм мати конкурентоспроможні ціни для клієнтів, платити хорошу компенсацію співробітникам та працювати лише з досвідченими консультантами (на сайті заявляється, що їхні співробітники, в середньому, вдвічі довше у бізнесі, ніж у традиційних фірмах).

По-четверте, підвищуються етичні стандарти – до співробітників, процесів, компанії та клієнтів. Суспільство стає більш обізнаним щодо питань рівності, справедливості та етики. І висуває більш високі вимоги, що збільшує ризики недотримання етичних норм – через впливом на репутацію і заробіток.

По-п'яте, має підвищуватися якість життя консультантів через зростання боротьба за таланти. Потрібно приділяти більше уваги проблемам залучення та утримання персоналу, особливо збільшення «терміну життя» у компанії. Є

кілька аспектів якості життя. Можна скоротити надзвичайно довгі години роботи консультантів за рахунок підвищення ефективності та технологій. Співробітникам із сім'єю необхідно надати більш гнучкі умови та можливість тимчасового догляду. Тимчасовий догляд допоможе подолати актуальну проблему швидкого «вигоряння»: співробітники можуть йти на 0,5-2 роки у некомерційний/державний сектор, що практикують передові світові консалтингові компанії. Велику увагу слід приділяти здоров'ю та дозвіллю співробітників, великі компанії беруть ці турботи на себе, щоб утримати людей від догляду в динамічніші, але невеликі компанії. В одній із компаній-лідерів консалтингу в США існує одна з найбільш «щедрих» політик у сфері відпусток: співробітник може взяти до 16 оплачуваних тижнів відпустки на важливі життєві події як народження дитини, догляд 52 літніми батьками або чоловіком. Це демонструє готовність компаній йти на значні фінансові втрати задля утримання талановитих працівників.

### 3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Для забезпечення впровадження нової стратегії розвитку ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» в межах даного проекту необхідно провести наступні роботи по підготовці і впровадженню у діяльність компанії (табл. 3.11)

Таблиця 3.11

Склад робіт по підготовці і впровадженню стратегії у діяльність ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»

№ п/п	Найменування робіт	Необхідні обсяги фінансування, тис. грн.
1	Передінвестиційні дослідження, проектування, підготовчі роботи	345
2	Програмне забезпечення діяльності служби	2 070

3	Закупівля основного та допоміжного технологічного обладнання	1 325
4	Створення ІТ-платформи	6 380
5	Соціальна інфраструктура	1 035
6	Підготовка кадрів	115
7	Оборотні кошти	230
	Всього	11 500

Організаційна структура проекту — це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів і взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації, ресурсів з метою прийняття обґрунтованих рішень і контролю за їх виконанням.

Підприємство, дбаючи про власні інтереси на ринку, формує організаційну структуру самостійно, використовуючи певну її модель.

Поділ праці в сфері управління зумовлює відокремлення однорідних робіт за функціями управління та зосередження цих робіт у підрозділах апарату управління. Отже управлінський персонал ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» поділяється на лінійний та функціональний (штабний, апаратний).

Лінійний персонал забезпечує безпосереднє керівництво виробництвом.

Функціональний – допомагає лінійним керівникам виконувати функції управління своїми підрозділами.

Між лінійними керівниками і посадовими особами апарату управління виникають певні організаційні відносини. Сукупність лінійних і апаратних органів управління та відносини між ними утворюють систему управління підприємством.

Планування кадрової політики ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» спрямовано на залучення висококласних фахівців, що досягається через добір, навчання і заохочення.

Добір працівників здійснюється на основі іспитового терміну і виконання вступних робіт.

Навчання буде здійснюватися на підвищенні професійного рівня працівників без відриву від виробництва на основі семінарських занять, вивчення зразків продукції.

Заохочення включають як матеріальні виплати, так і заходи морального характеру.

Згідно даного бізнес-плану проект створення служби «Консьерж Сервіс» передбачає витрати на розробку та освоєння інноваційної послуги.

Джерелами фінансування є:

- інвестиційні кошти;
- авансування проекту замовником;
- частка доходу від реалізації проекту.

Таблиця 3.12

Прогноз фінансових результатів (тис. грн.)

№ з/п	Показники	Рік, тис грн			Усього
		2021	2022	2023	
1	Виручка від реалізації	166618	166618	166618	499854
2	Витрати на ведення діяльності	102170	102170	102170	306510
3	Прибуток (166618грн – 102170грн)	64448	64448	64448	193344
4	Рентабельність (64448/102170 x100)	63,1%	63,1%	63,1%	63,1%
5	Плата за інноваційну послугу (річна)	275 34	275 34	275 34	82602
6	Прибуток	36914	36914	36914	110742

Економічна ефективність проекту полягає в отриманні додаткових прибутків та підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

Ефективність надання консалтингових послуг буде отримана за рахунок використання інноваційних технологій обслуговування клієнтів.



Результативність дослідницької стадії проекту забезпечується високим кваліфікаційним рівнем розробників НТР.

Визначимо інвестиційну привабливість проекту за допомогою розрахунку системи показників.

1. Метод розрахунку чистого приведеного ефекту ґрунтується на зіставленні величини вихідних інвестицій ( $IC$ ) з загальною сумою річних дисконтованих чистих грошових надходжень на протязі інвестиційного циклу.

Формула для розрахунку NPV має вигляд :

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P^k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}$$

де  $P^k$  - річні грошові надходження ;

$r$  - норма дисконту ;

$k$  - рік грошових надходжень;

$IC$ - величина інвестицій;

$j$  - рік інвестиційних вкладень;

Умови прийняття рішень у відповідності за цим показником такі:

$NPV > 0$  , проект має бути прийнятим ;

$NPV < 0$  , - відхилений ;

$NPV = 0$  , - відхилений ;

$$NPV_A = \left( \frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3} \right) - \left( \frac{3200}{1+0,15} + \frac{6500}{(1+0,15)^2} + \frac{1400}{(1+0,15)^3} \right) = 2942,52$$

## 2. Індекс прибутковості інвестицій (PI)

Метод розрахунку індексу прибутковості інвестицій ґрунтується на аналізі проміжних даних, що одержані при визначенні чистого приведеного ефекту.

Індекс прибутковості інвестицій розраховується за формулою :

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P^k}{(1+r)^k} : \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}$$

$PI > 1$  , проект має бути прийнятим

$PI < 1$  , проект має бути відхиленним

$PI = 1$  , проект має бути відхиленним

$$PI_A = \left( \frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3} \right) / \left( \frac{3200}{1+0,15} + \frac{6500}{(1+0,15)^2} + \frac{1400}{(1+0,15)^3} \right) = 1,3414$$

### 3. Індекс рентабельності інвестицій ( IR )

Індекс рентабельності інвестицій — це відношення середньорічного чистого інвестиційного доходу до суми інвестиційних витрат. Розрахунок проводиться шляхом вирішення рівняння :

$$IR = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{P^k}{(1+r)^k} : k}{\sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}}$$

Розрахуємо індекси рентабельності інвестицій для проектів „А” та „Б”.

$$IR_A = \frac{11560,58 : 3}{8618,06} = 0,4471 \text{ або } 44,71\%$$

### 4. Термін окупності інвестицій ( PP )

Термін окупності інвестицій або повернення капіталу показує період часу відшкодування витрат інвестиційного проекту грошовими надходженнями. Вибір за критерієм терміну окупності означає вибір проектів з мінімальним терміном окупності. Алгоритм розрахунку терміну окупності полягає в співвідношенні інвестиційних витрат з чистим доходом.

Розрахуємо термін окупності інвестицій недисконтований (  $PP$  )

$$PP_A = \frac{3200 + 6500 + 1400}{4120 + 5210 + 6142} = 0,717$$

Розрахуємо термін окупності інвестицій дисконтований (  $PP_{диск}$  )

$$PP_A^{диск} = \left( \frac{3200}{1+0,15} + \frac{6500}{(1+0,15)^2} + \frac{1400}{(1+0,15)^3} \right) / \left( \frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3} \right) = 0,745$$

## 5. Внутрішня ставка доходності

Внутрішня ставка доходності є найбільш складним показником оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів. Вона характеризує рівень прибутковості конкретного інвестиційного проекту, що виражається дисконтною ставкою, по якій майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до дійсної вартості інвестиційних витрат. Внутрішню ставку прибутковості можна охарактеризувати і як дисконтну ставку, по якій чистий приведений доход у процесі дисконтування буде приведений до нуля. Розрахунок цього показника здійснюється по формулі:

$$BCD = n \sqrt[n]{\frac{ЧДП}{IB} - 1},$$

де  $BCD$  - внутрішня ставка прибутковості по інвестиційному проекті (виражена десятковим дробом);

$ЧДП$  - сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту;

$IB$  - сума інвестиційних витрат на реалізацію проекту.

$n$  – термін проекту.

$$BCD_A = 3 \sqrt[3]{\frac{\left(\frac{4120}{1+0,15} + \frac{5210}{(1+0,15)^2} + \frac{6142}{(1+0,15)^3}\right)}{\left(\frac{3200}{1+0,15} + \frac{6500}{(1+0,15)^2} + \frac{1400}{(1+0,15)^3}\right)}} - 1 = 0,6989$$

Зведемо результати проведених розрахунків в таблицю.

Таблиця 3.13

Основні показники ефективності проекту

Інвестиційний проект	Показники ефективності					
	Чистий приведений доход	Індекс прибутковості	Індекс рентабельності	Період окупності		Внутрішня ставка доходності
				Недисконтований	Дисконтований	

Стратегія сталого розвитку	2942,52	1,3414	0,4471	0,717	0,745	0,6989
----------------------------	---------	--------	--------	-------	-------	--------

Як видно з розрахунків, чистий приведений ефект є високим, коефіцієнт прибутковості також є високим по проекту, отже він є привабливим для реалізації.

Таким чином, економічна ефективність проекту полягає в отриманні додаткових прибутків та підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ».

Ефективність надання консалтингових послуг буде отримана за рахунок використання інноваційних технологій обслуговування клієнтів.

Результативність дослідницької стадії проекту забезпечується високим кваліфікаційним рівнем розробників НТР.

Соціальна ефективність проекту – в результаті впровадження стратегії сталого розвитку ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» протягом 1,5 року створюються нові робочі місця для 37 осіб. Також реалізація проекту буде сприяти більш повному задоволенню потреб клієнтів та підвищенню ефективності ведення їх бізнесу.

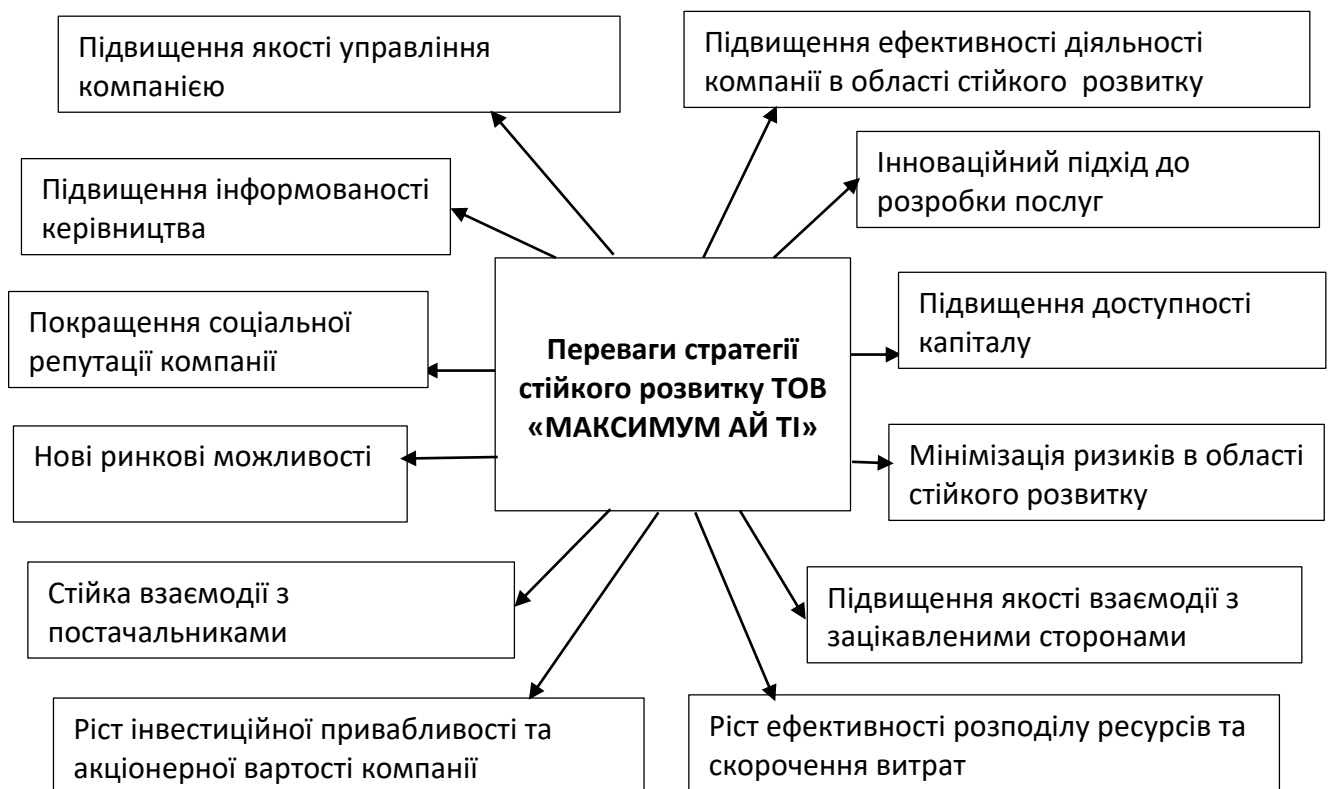


Рис. 3.3. Переваги впровадження стратегії сталого розвитку в діяльність ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»

Ризики проекту

В проекті впровадження стратегії сталого розвитку ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» основними видами ризиків є:

- ризик суспільно-політичної та економічної нестабільності в Україні;
- ризик неактуальності послуг (незрозумілість переваг для споживачів);
- ризик зміни податкових ставок в Україні;
- ризик неефективної організації праці співробітників;
- ризик неефективного налагодження схеми поставок інформації, супутніх послуг та продукції партнерами;
- ризик майнових втрат внаслідок непередбачуваних подій (пожежі тощо).

## ВИСНОВКИ

Таким чином, управлінський консалтинг – це наукомістка професійна послуга, яку незалежні фахівці у сфері бізнесу надають менеджменту клієнтської організації та яка полягає в об'єктивній рекомендації з приводу управлінського рішення: вирішення клієнтської проблеми чи використання можливостей, а також може включати підтримку менеджменту у реалізації цих рекомендації та рішень.

Для розробки стратегії сталого розвитку консалтинговим компаніям необхідно враховувати галузеву та національну специфіку, щоб коректно вибрати пріоритетні ініціативи, прогнозувати реакцію стейкхолдерів та результат. Галузева специфіка консалтингового бізнесу має специфічні особливості, пов'язані із галуззю. В цілому, галузь перебуває під тиском клієнтів, співробітників та держави, які висувають високі етичні, правові та економічні вимоги. Ці вимоги вищі, ніж в інших галузях, так як фірми мають справу з конфіденційною інформацією, послуги дорого коштують, а співробітники багато що віддають.

Проведене дослідження показало актуальність стратегії сталого розвитку та можливі опції створення. Без адаптації до нових умов консалтингові фірми ризикують втратити бізнес, як зникли попередні фірми, які не встигли відповісти на технологічні прориви.

Коректна стратегія сталого розвитку забезпечить фірмі ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» конкурентні переваги у тривалій перспективі, допоможе розвинути компетенції майбутнього та знизити ризики відходу з ринку на користь компаній, що з'явилися одразу в новій парадигмі. Немає протиріччя між нинішньою конкурентоспроможністю та стійким розвитком: стратегічний підхід дозволить заробляти прибуток власникам, але й вирішувати колаборативно-глобальні проблеми для успіху в майбутньому.

Для забезпечення сталого розвитку консалтинговим компаніям в Україні слід переглянути свої бізнес-модель та взаємодію із зацікавленими сторонами – насамперед із співробітниками та державою. Фірми повинні врахувати їх мінливі інтереси, технологічні та інші зовнішні фактори, щоб змінити підхід до вибору ринків (клієнтів та продуктів) та до роботи зі своїм головним активом – співробітниками та їх мережами.

Результатом стратегії сталого розвитку стане цінність, створювана для зацікавлених сторін, стійкі фінансові показники, знижені ризики. А для донесення цінності необхідно бути прозорішим і звітувати про результати, наприклад, через GRI.

Проведений аналіз галузі та зовнішнього середовища, вироблені рекомендації можуть бути основою для побудови стратегії сталого розвитку в компанії ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ». Опитані співробітники компаній загалом підтвердили виділені тренди та напрямки розвитку, що підтверджує практичну орієнтованість роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12.- М.: «ИнфраМ», 1999. – 240 с.
2. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. М.: Дело, 2006. – 320 с.
3. Бивас С. Руководство по управленческому консалтингу [Management Consulting. A Complete Guide to the Industry] / С. Бивас, Д. Твитчелл ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 288 с.
4. Бирбраер И.А., Альтшулер И.Г. Основы инженерного консалтинга: Технология, экономика, организация. -2-е изд. перераб., доп. М.: Дело, 2007. – 232 с.
5. Блок П. Безупречный консалтинг. 2 изд. – СПб.: Питер, 2007. – 304 с.
6. Верба В. А. Організація консалтінгової діяльності / В. А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000.
7. Верба В. А., Решетняк Т. І. В. Організація консалтінгової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 228 с.
8. Верба В.А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація/Вісник Хмельницького національного університету 2009. – №5. –Т. 3.
9. Верников Г. Что такое консалтинг? [Электронный ресурс] / Г. Верников: Управленческое консультирование. – Режим доступа: [http://consulting.ru/econs\\_wp\\_3226](http://consulting.ru/econs_wp_3226).
10. Главные мотивы приглашения консультантов [Электронный ресурс] / The Boston Consulting Group (BCG). – <http://www.bcg.ru/>. – Загл. с экрана.
11. Довгань Л. Український консалтинг – проблеми росту / Л. Довгань, О. Гудима // Економіка. Фінанси. Право (укр.), 2000, № 10. – С. 17–19.
12. Иванов М.С., Фербер М.В. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. М: Алпина Бизнес Букс, 2003. – 140 с.



13. Кислов Д.В. Покупка консультационных услуг: бухгалтерский и налоговый учет: практическое руководство. – М.: Изд. «Омега-Л», 2008. – 159 с.
14. Князь С. В. Основи управлінського консультування : навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
15. Когда Вам нужно приглашать консультанта [Электронный ресурс] / АОРА. – <http://www.aora.ru>.
16. Консалтинг будущего : экспресс-курс [Consulting in to the Future. The Key Skills] / под ред. Ли Карен ; пер. с англ. В. Петрашек. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с.
17. Консалтинг в Украине / Укрконсалтинг. – Киев : Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996.
18. Майстер Д. Стратегия и толстый курильщик: Как наконец сделать то, что будет для вас полезно. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 272 с.
19. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. 2 изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 414 с.
20. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / К. Макхем. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
21. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с. 26
22. Марк К. Скотт Фирма профессиональных услуг. Руководство для менеджера по максимизации прибыли и стоимости. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 272 с.
23. Материалы Второго Международного Форума «Методология интегрированного консалтинга. Каким быть консалтингу XXI века». – М.: «Кватро-Принт», 2006. – 320 с.
24. Обзор рынка менеджмент-консалтинговых услуг [Электронный ресурс] / сайт Консалтингового объединения "Навигатор", <http://www.navigator.net.ua>.

25. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2019. – 306 с.
26. Посадский А. Основы консалтинга : пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин / А. Посадский. – М. : Издательство Высшей школы экономики, 1999. – 240 с.
27. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. М.: «Финстатинформ», 1995. – 176 с.
28. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
29. Расиел Итан М. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения ваших личных задач и задач вашего бизнеса. 4 изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 194 с.
30. Смігунова О.В. С Управлінський консалтинг [Курс лекцій] / Смігунова О.В. – Харків: «Міськдрук». – 2011.
31. Типові методологічні інструменти управлінського консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.frontmanagement.org/>
32. Трофимова О. К. История становления консалтинга [Электронный ресурс] / сайт «Развитие Бизнеса / Ру». – Режим доступа: <http://www.devbusiness.ru>.
33. Туретт-Туржи К. Консалтинг [Le Counseling. Theorie et pratique] / К. Туретт-Туржи ; пер. с франц. под ред. Л. Л. Никитиной. – СПб. : Издательский Дом «Нева», 2004. – 128 с.
34. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхем. ; пер. 2-го англ. изд. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
35. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 368 с.

36. Управленческое консультирование. В 2-х т. / под ред. М. Кубра ; пер. с англ. – М. : СП «Интерэксперт», Междунар. акад. менеджмента, 1992. – Т.1. – 319 с., Т.2. – 350 с.
37. Форсайт П. Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха. – М.: Эксмо, 2007. – 272 с.
38. Эдершайм Э. Марвин Бауер, основатель McKinsey&Company: стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. – 2 изд., М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. – 278 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2018-2020 рр.

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»</u>	за ЄДРПОУ	2020   01   01
Територія <u>м. Київ</u>	за КОАТУУ	35644608
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	3220888003
Вид економічної діяльності <u>Консультавання з питань комерційної діяльності й керування</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників _____		70.22
Адреса, телефон <u>01033, м.Київ, Голосіївський район, ВУЛИЦЯ ТАРАСІВСЬКА, будинок 8</u>		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	12	163
первісна вартість	1001	170	227
накопичена амортизація	1002	158	64
Незавершені капітальні інвестиції	1005	77752	79122
Основні засоби:	1010	77267	70560
первісна вартість	1011	133770	131079
знос	1012	56503	60519
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		120	120
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	605	1
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	155756	149966
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	86119	114908
Виробничі запаси	1101	22581	34132
Незавершене виробництво	1102	5525	6679
Готова продукція	1103	43116	47579
Товари	1104	14897	26518
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	357	357
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	101495	102368
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		0	0
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	1008	1366
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	7	100
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17286	7932
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2081	9
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	2081	9
Витрати майбутніх періодів	1170	988	1292
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1427	76
Усього за розділом II	1195	210768	228408
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	19083	2081
Баланс	1300	385607	380455

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3200	3200
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	29848
Додатковий капітал	1410	29848	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	29848	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(119890)	(143144)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	86842	110096
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	79312	96377
Інші довгострокові зобов'язання	1515	357000	353973
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	436312	450350
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	33283	24461
за розрахунками з бюджетом	1620	5	2
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5	3
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2844	15735
Усього за розділом III	1695	36137	40201
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	385607	380455

Керівник

Головний бухгалтер

**М.П.**

Підприємство <u>ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія <u>м. Київ</u>	за ЄДРПОУ	2021   01   01
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОАТУУ	35644608
Вид економічної діяльності <u>Консультавання з питань комерційної діяльності й керування</u>	за КОПФГ	3220888003
Середня кількість працівників _____	за КВЕД	240
Адреса, телефон <u>01033, м.Київ, Голосіївський район, ВУЛИЦЯ ТАРАСІВСЬКА, будинок 8</u>		70.22

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	99	1149	
первісна вартість	1001	230	1511	
накопичена амортизація	1002	131	362	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	84585	76422	
Основні засоби:	1010	69045	47707	
первісна вартість	1011	136184	93828	
знос	1012	67139	46121	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	120	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	1	1	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	153850	125279	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	90358	14561	

Виробничі запаси	1101	26071	5388
Незавершене виробництво	1102	4428	739
Готова продукція	1103	46376	0
Товари	1104	13483	8434
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	357	357
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	176458	16135
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	101	340
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	84	84
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7330	2624
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1002	32
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	55	32
Витрати майбутніх періодів	1170	1234	75
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	20	35
Усього за розділом II	1195	276944	34243
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	11514	0
Баланс	1300	442308	159522

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3200	1990
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	29848	29848
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(127509)	(156310)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(94461)	(124472)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	96377	96377



Інші довгострокові зобов'язання	1515	353974	120313
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	450351	216690
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	36173	13116
за розрахунками з бюджетом	1620	1113	8
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	0	3
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	80	212
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	49052	53965
Усього за розділом III	1695	86418	67304
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	442308	159522

Керівник

Головний бухгалтер

## Звіт про фінансові результати за 2018-2020 рр.

Підприємство ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ» за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
20	01	01
35644608		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за рік 2019 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67201	296317
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(56513)	(220637)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	10688	75680
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	23231	75730
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	(7161)	(43769)
Витрати на збут	2150	(4653)	(9180)
Інші операційні витрати	2180	(24913)	(79888)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	18573
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(2808)	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	387	610
Інші доходи	2240	492	3844

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(20158)	(17187)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(491)	(3455)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	2385
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(22578)	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(605)	605
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	2990
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(23183)	0

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(23183)	2990

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	50409	247328
Витрати на оплату праці	2505	5682	6871
Відрахування на соціальні заходи	2510	2114	2471
Амортизація	2515	5524	5168
Інші операційні витрати	2520	17889	62023
Разом	2550	81618	323861

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник  
Головний бухгалтер  
М.П.

Підприємство **ТОВ «МАКСИМУМ АЙ ТІ»**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
21	01	01
35644608		

за ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за рік 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**1. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2052	87881
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3314)	(36589)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	51292
Валовий: збиток	2095	(1262)	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11112	22071
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	(6319)	(8885)
Витрати на збут	2150	(736)	(2786)
Інші операційні витрати	2180	(13429)	(26199)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	35493
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(10634)	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	148	714
Інші доходи	2240	5336	62
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(18911)	(19738)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0

Інші витрати	2270	(4192)	(59)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	16472
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(28253)	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	16472
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(28253)	0

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(28253)	16472

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	7207	39787
Витрати на оплату праці	2505	4700	4423
Відрахування на соціальні заходи	2510	978	1642
Амортизація	2515	4771	6824
Інші операційні витрати	2520	9601	23082
Разом	2550	27257	75758

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер  
М.П.

