

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

РУДЗІК АННА ВІТАЛІЇВНА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 330.335.0

**ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР УКРАЇНА»»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ Рудзій А.В.

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Грабчук І.Ф.

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи

допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ 9 від 18.12.2023р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

д. е. н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

(власне ім'я та прізвище)

«___» 12.2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Захистив (ла) кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Сніжана МУТАСОВА

(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Рудзік А.В. Зростання ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, м. Житомир, 2023.

У дослідженні встановлено, що процес становлення ринку надання консультаційних послуг в державі під час воєнного стану потребує структурних та функціональних змін. Визначено, що консультаційна послуга є інтелектуальною діяльністю особистого характеру, яка здійснюється професійним консультантом. Крім того, ефективність надання консультаційних послуг визначається відношенням отриманого результату праці (порада) до понесених затрат – ресурсів (час). Встановлено, що за час військового стану на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» знизилася ефективність діяльності. Запропоновано впровадження пілотного інноваційного проекту «Консультант під час воєнного стану». Обґрунтовано, що проект розширить коло консультаційних питань, збільшить кількість клієнтів, підніме «імідж», залучить більше партнерів до фандрайзингу.

Ключові слова: консультаційні послуги, ефективність функціонування, конкурентоспроможність, ризики, проект.

SUMMARY

Rudzik A.V. Increasing the effectiveness of the operation of LLC «Audit firm «Mazar Ukraine»». – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 051 "Economics". – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The study established that the process of formation of the market for the provision of consulting services in the state during martial law requires structural and functional changes. It was determined that the consulting service is an intellectual activity of a personal nature, which is carried out by a professional consultant. In addition, the effectiveness of the provision of consulting services is determined by the ratio of the obtained work result (advice) to the incurred costs - resources (time). It was established that during the period of martial law, the efficiency of activities at LLC "Audit firm "Mazar Ukraine"" decreased. Implementation of the pilot innovation project "Consultant during martial law" is proposed. It is well-founded that the project will expand the range of consulting issues, increase the number of clients, raise the "image", attract more partners to fundraising.

Keywords: consulting services, operational efficiency, competitiveness, risks, project.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ КОНСУЛЬТУВАННЯ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР УКРАЇНА»»	14
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР УКРАЇНА»»	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Сучасний період розвитку суспільства характеризується економічним розвитком та технологічним прогресом. Інновації в напрямках політики, економіці, а також, в соціальних умовах визначаються певною обов'язковістю урегулювання на законодавчому рівні надання послуг в різних сферах діяльності людини.

Консультація – це є послуга. Взаємозв'язок між видами консультаційних послуг є багатограним та передбачає, співпрацю і обмін знаннями, або жорстку конкуренцію на національному та міжнародному ринках. В Україні ринок консультаційних послуг є різноманітним і перебуває в постійному розвитку.

Ефективність функціонування підприємств, які надають різні види консультаційних послуг залежить не тільки від економічної та соціальної складової, а також від політичної ситуації в державі.

Актуальність вивчення даної теми зумовлена, тим що процес становлення ринку щодо надання консультаційних послуг в державі під час воєнного стану потребує структурних та функціональних змін. Прийняття рішень в умовах невизначеності, вибір з усіх альтернатив перспективного варіанту розвитку подій, прорахунок ймовірних ризиків та ефективності функціонування підприємств необхідно проводити з урахуванням політичної ситуації в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку консультаційних послуг досліджувалась в різних аспектах багатьма вченими, як теоретиками так і практиками серед яких: М. Портера, А. Томпсона, І. Ансоффа, Б. Карлоффа тощо.

Науковий досвід щодо ефективності функціонування підприємства відображені у працях: Н. Волкової, О. Терещенка, І. Бланка, В. Андрійчука, Л. Лігоненко, Н. Лоханової, І. Дрозд, І. Ковальова та ін. Проте, не дивлячись на існуючі дослідження, питання «ефективність функціонування підприємства яке надає консультаційні послуги» залишається до кінця не визначеним, а також

під час кризових ситуацій не має єдиного алгоритму дій на підприємстві, яким належить дана сфера послуг.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико–методичних основ та практичних заходів зростання ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»».

З метою досягнення поставленої мети необхідно з'ясувати певний перелік **завдань**, а саме:

- дослідити теоретичні основи понять «консультаційна послуга» та «ефективність функціонування підприємства»;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності функціонування підприємств, які надають консультаційні послуги на території України та за її межами;
- здійснити аналіз економічної ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»;
- обґрунтувати заходи щодо зростання ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» під час воєнного стану в Україні;
- розробити інноваційний проект щодо зростання ефективності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес зростання ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» на основі вдосконалення механізму надання консультаційних послуг замовникам. **Предметом дослідження** є обґрунтування теоретичних і практичних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства з надання консультаційних послуг.

Під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи: порівняльний, експертна оцінка, аналітичний, матричний та інші. Також спеціальні методи: статистичний аналіз, узагальнення даних, аналізу та синтезу, прогнозування.

Методичною основою кваліфікаційної роботи стали принципи діалектичної логіки та системного підходу до вирішення проблемних завдань з обраної теми дослідження.

Результати кваліфікаційного дослідження опубліковано: в матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів», Поліський національний університет, Житомир, 2023; в збірнику Науково – практичної конференції науково–педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету «Наукові читання – 2023», Поліський національний університет, Житомир, 2023; в збірнику наукових праць Міжнародної науково–практичної конференції «Механізми управління розвитком територій», Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Інформаційною базою проведеного дослідження на тему: «Зростання ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар України»» стали законодавча та нормативна база України, підручники та монографії українських та зарубіжних авторів за даною темою дослідження, періодичні та спеціальні видання, бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар України»».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків, списку використаної літератури. Основний обсяг роботи становить 31 сторінку і містить 12 рисунків та 12 таблиць, список використаних літературних джерел налічує 36 найменувань і викладений на 4 сторінках. Робота має 5 додатків, які містять 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Консультаційні послуги існували протягом всього розвитку людства. Навіть, у Стародавньому Єгипті фараони користувалися порадами та рекомендаціями жерців, в середні століття імператори і королі отримували поради від своїх наближених радників. В даний час розумні й освічені керівники мають при собі групу радників або експертів, які дають професійні поради з різних питань їх діяльності [1, с.16]. В усьому світі, на сам перед, проводяться консультації в області політики та загального управління. Також, консультаційні послуги набули особливого розвитку з юридичних питань і бухгалтерського обліку. Термін консультаційна послуга складається з понять «Консультація» і «Послуга». «Консультація» – (Consultatio – нарада), це порада, що надається фахівцем (енциклопедичний словник, 1989 рік). Термін «консультація» – інформаційний продукт, одержаний в наслідок будь-якого процесу – консультування. «Послуга» – це дія, вчинена одноосібно (юридичною або фізичною) в інтересах другої особи, або діяльності (Вікіпедія). В широкому розумінні консультаційна послуга – це інтелектуальна діяльність особистого характеру, яка здійснюється професійним консультантом на різних основах (оплатній, безоплатній), в процесі консультант надає замовнику інформацію (порада, договір, аналіз, висновок), визначених замовником у різноманітних сферах діяльності в матеріалізованій формі, доступній для об'єктивного сприйняття.

Термін «консультаційна послуга» тісно пов'язаний з «інформаційна послуга» та «консалтинг». До інформаційних послуг відносяться консультаційні послуги (в широкому розумінні), тут консультант надає або викладає різну (О. Олійник, В. Копилов, Р. Мородонов). А ось, А. Бризгалін, вважає ці послуги тотожними [1, с.17].

Враховуючи особливості та характерні риси зазначених понять, вважати їх тотожними помилка. З метою охоплення різних сфер діяльності, щодо консультування, доцільно вживати термін саме «консультаційна послуга».

Консультаційні послуги, як і будь що має життєвий цикл (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Життєвий цикл консультаційних послуг

Джерело: побудовано автором за джерелом [1].

Треба враховувати часовий інтервал, послуги можуть застаріти, їх треба замінити, або з них з'являються нові, тоді їх треба розвивати. Специфіка консультаційної послуги пов'язана з її об'єктивною невід'ємністю та відсутністю завершеної матеріальної форми. У зв'язку з цим, однакові консультаційні продукти двох консалтингових фірм можуть відрізнитись за формою, мати різну методологію проведення та змісту. Замовник оцінює якість наданої послуги по закінченню процесу консультування, або через певний проміжок часу. Перелік консультаційних послуг може включати інші професійні послуги (оформлення документів).

Чіткого розподілу видів консультаційних послуг не існує. При їх розгляді необхідно враховувати особливості цивільно – правового законодавства. В Державному класифікаторі продукції та послуг ДК 016:2010, затвердженого наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11 жовтня 2010 року № 457 закріплено чіткий перелік консультаційних послуг [2]. Наприклад, послуги фінансового консультування (66.19.91–00.00), податкового (69.20.3) тощо. Визначено види консультаційних послуг, які здійснюють юридичні особи, або відокремлені підрозділи юридичних осіб, фізичні особи (підприємці). Іншими словами за суб'єктами. А ось, Т. Хілл вважає, що консультаційні послуги відіграють важливу роль в суспільстві, вплив на людину, відносить до індивідуальних послуг. Виділяє:

тимчасові, незворотні, ментальний, постійний [3, 36]. К. Лавлок, ділить консультаційні послуги за базовими характеристиками попиту [4] (рис. 1.2).

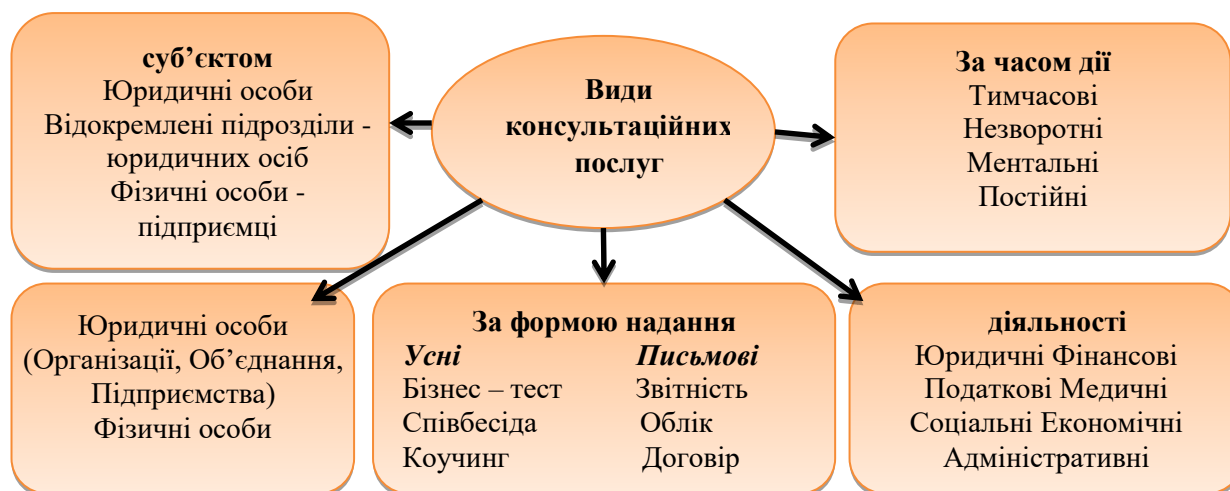


Рис. 1.2. Види консультаційних послуг

Джерело: побудовано автором за джерелами [2,3,4].

Поряд з цим, треба звернути увагу на категорію «ефективності». В економічній літературі описано чимало підходів до її трактування. Зокрема у роботах А. Говорущко, І. Моцної, О. Сенічкіної розкривається сутність поняття «ефективність», особливості та відмінності понять «економічна ефективність», «ефективність виробництва», «ефективність функціонування», також прослідковується не однаковість у виокремленні класифікаційних ознак та видів ефективності [5]. Види ефективності роботи – поліморфні, вони вирізняють за окремими ознаками, мають відповідне практичне значення та свою особливість (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види ефективності

Джерело: адаптовано автором на основі джерела[5].

Отже, ефективність роботи – це її результативність. Основа формування економічних відносин. Оцінюються у вартісній формі результати та затрати, а в

технічній – в речовій формі. Г. Емерсон вважає, що ефективність – вигідне співвідношення сукупних витратами і економічної вигоди, справжня продуктивність дає високі показники при мінімальних зусиллях [6, 4]. Ефективність надання консультаційних послуг – відношення отриманого результату праці (порада) до понесених затрат – ресурсів (час). Данна категорія прямо пропорційна до класифікації консультаційних послуг Збільшення ефективності – підвищення кінцевого результату (зменшення затрати) [7, 28].

Оцінка кінцевого результату – це остання стадія комплексного аналізу діяльності підприємства [8, 177] (рис. 1.4).

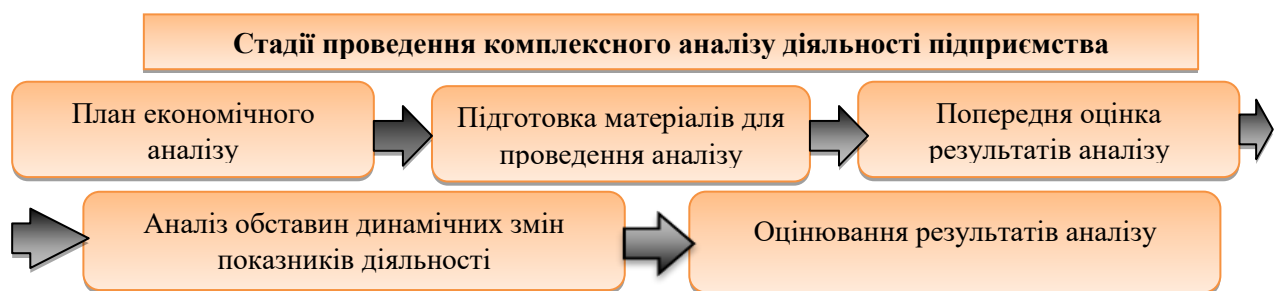


Рис. 1.4. Стадії проведення комплексного аналізу діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором за джерелом [8].

За результатами проведеної аналітичної роботи створюється план дій покращення ефективності на підприємстві. Для оцінки ефективність функціонування підприємства використовують загальний комплекс показників. Ключовим показником ефективності – фінансова (нефінансова) систему оцінки (ступінь досягнення намічених стратегічних цілей) [9] (рис. 1.5).

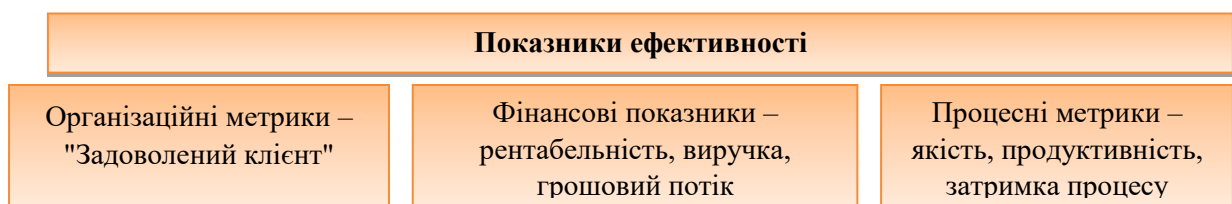


Рис. 1.5. Показники ефективності

Джерело: побудовано автором за джерелом [9].

Відштовхуючись від зазначеного розподілу показників ефективності, спираючись на результат, відокремлюємо два види ефективності: економічна та соціальна. Розглянемо формування результатів і ефективності виробництва в схемі [10, 114] (рис. 1.6).

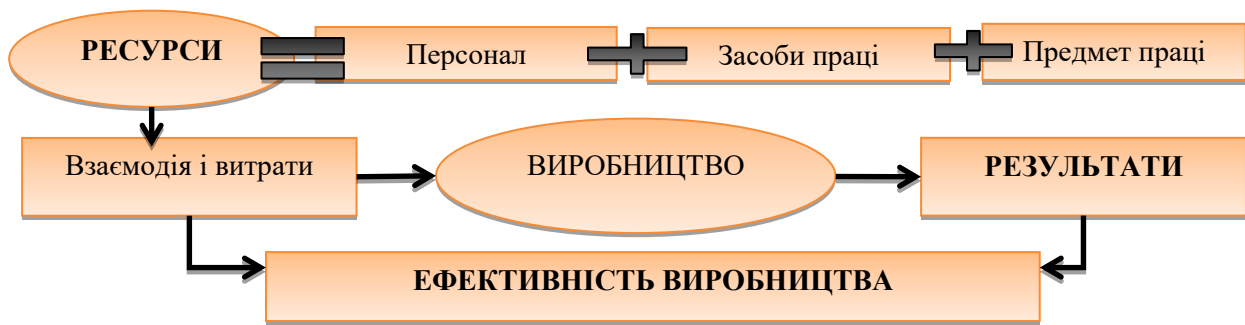


Рис. 1.6. Формування результатів і ефективності виробництва

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [10].

Отже, ефективність виробництва залежить від результату та ресурсів, та має математичку формулу: $\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (витрати)}}$.

При оцінці ефективності надання консультаційних послуг необхідно враховувати складність кількісного виміру товару та вигоди споживача, а також неможливість реалізації товару у – завершеній формі без наявності індивідуального споживача, це унікальність кожної послуги.

Термін «якість» – це сукупність характеристик послуги, які визначають здатність реально задовольняти або передбачати потреби споживача. На якість послуг впливають – кількісні чинники, вони можуть діяти самостійно або пов’язані між собою, на всіх етапах життєдіяльності циклу продукції, або на окремих. Відповідно до стандарту ІСО 9004-2-91 існують дві групи характеристик якості послуг:

- кількісні (час очікування послуги; характеристики обладнання, інструменту, матеріалів, безпеку послуги тощо);
- якісні (компетентність і рівень майстерності виконавця послуги; довіру до персоналу; комфортність умов тощо).

Обидва різновиди характеристик повинні бути зручними для оцінки і зіставленні з чинними стандартами, як для клієнта, так і для консультанта.

Чинники зростання ефективності функціонування виробництва можливо класифікувати за ознаками та використанням [11] (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Чинники зростання ефективності функціонування виробництва за ознаками та використанням

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [11].

Всі чинники зростання зазвичай взаємозумовлені та взаємопов'язані один з одним, в реальності поодинокі майже не існують.

Висновок до розділу 1.

В спеціальній юридичній літературі відсутня чітка класифікації консультаційних послуг, це питання залишається актуальним на даний час. Ефективність надання послуг залежить від класифікації послуг.

В Україні на законодавчому рівні не затверджено чіткої однієї методики оцінки результатів щодо надання консультаційних послуг.

Оцінка ефективності діяльності залежить від галузевої специфіки, суб'єкта надання, складності виміру числового результату, а також унікальності в підході до вирішення справи.

Чинники підвищення якості можуть впливати на ефективність надання послуг, поодинокі чи в конкретній послідовності. При правильній організації і злагодженому функціонуванні механізму використання чинників для зростання ефективності надання консультаційних послуг можливо розв'язати проблемну ситуацію, не зважаючи на те, які вона має прояви та наслідки.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР УКРАЇНИ»»

Головною умовою підвищення і підтримання позицій підприємництва на внутрішньому та зовнішньому ринках є проблема забезпечення конкурентоспроможності. Зростання конкуренції провокує зменшення цін. Однак, більшість в першу чергу необхідно враховувати якість та результат роботи. Необхідно вчасно проводити комплексний аналіз з застосуванням різного типу методів, це дозволить підвищити ефективність, вчасно виявити проблеми та вижити на ринку.

В країнах з ринковою економікою ефективність функціонування підприємства є результатом переплетіння факторів, які з'явилися за вдяки об'єктивному розвитку продуктивних сил, що відображають результат політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту та отримання прибутку [12, 98]. Розглянемо компанії, які спеціалізуються в області надання консультаційних послуг. У світі їх налічується близько 1720. Згідно параметрів кількості спеціалістів та об'єму річного обороту послуг 40 – великі, 180 – середні, 1500 – малі. Велика компанія має працівників 300 – 30000, річного доходу 68 млн. – 3 млрд. доларів США. Середні 100 – 300 працівників, дохід до 20 млн. доларів США. Дрібні – зазвичай складаються з 4-х професіоналів, мають річний дохід до 0.5 млн доларів США [13].

Результатами інтеграції процесів на ринку консультаційних послуг є панування великих транснаціональних компаній, збільшення конкурентоспроможності, зміна ділової активності дрібних фірм щодо вирішення вузьких питань динамічних національних ринків, направлених на специфіку державної економіки. Приклад – «Велика четвірка»: «Pricewaterhouse Coopers», «Deloitte Touche Tohmatsu», «Ernst & Young» та «KPMG», вони формують конкуренцію на світовому рівні. Усі компанії «Великої четвірки» показують позитивну й стабільну динаміку, загальна кількість співробітників

становить близько 700 тис. осіб. Ринок консультаційних послуг у світі поділений не лише за кількісним показником (працівники, об'єм річного обороту), їх класифікують за розглядом тематичних питань [14, 28] (рис. 2.1).

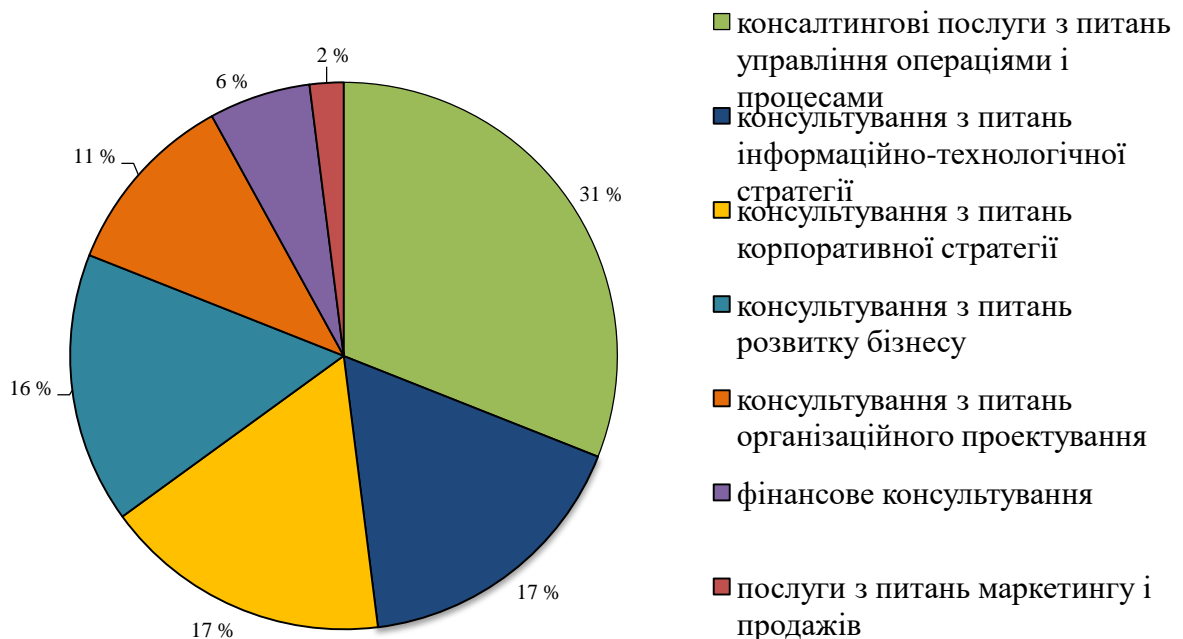


Рис. 2.1. Структура світового ринку консультаційних послуг

Джерело: побудовано автором за джерелом [14].

Обсяг надання послуг за видами набагато більший (тренінги; рекламні, інформаційні послуги; аудит; обслуговування юридичного напрямлення тощо).

Також, існують консультаційні послуги: тісний взаємозв'язок постачальник – споживач, унікальність консалтингової послуги, необхідність дотримання конфіденційності, мобільність послуг, всі фактори знаходяться між собою в тісному контакті. Розглянемо, данні FEASO ринок консалтингових послуг на міжнародному рівні [15, 164] (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Обсяг ринку консалтингових послуг з 2018-2022 рр.
на міжнародному рівні**

Рік.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
млрд. євро	97,7	104,2	110,1	116,3	121,4

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [15].

З представленої таблиці, бачимо позитивну динаміку, тенденцію зростання ефективності функціонування консультаційних послуг.

В країнах Європи та Україні, консалтингові послуги також рухаються в напрямок збільшення. Так, наприклад в Греції, Болгарії послуги консультування займають – 40%, Велика Британія – 36,4%, Україна – 24,6%. В Україні, прослідковується популяризація послуг в сфері фінансів, персоналу, маркетингу, техніки, ІТ – технологій.

Використання консультаційних послуг в Україні зумовлено низкою причин, які пов'язані з економічно – технічним прогресом [15, 84] (рис. 2.2).

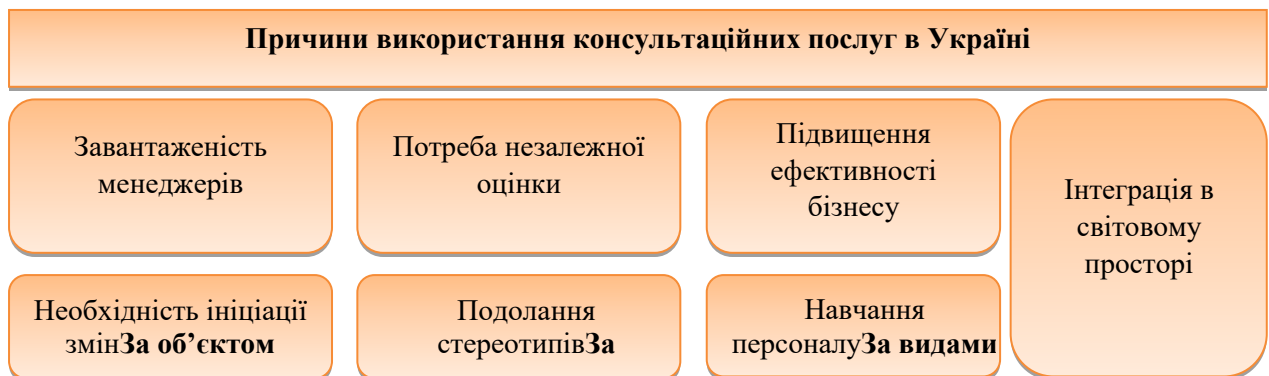


Рис. 2.2. Причини використання консультаційних послуг в Україні

Джерело: побудовано автором за джерелом [15].

Більшість потужних консалтингових компаній в Україні розташовані в столиці, що впливає на динаміку зростання послуг в державі (з загальної кількості понад 78% компаній, та 80% продаж).

Це зумовлено, концентрацією розташованих в м. Києві центральних офісів «Великої четвірки» компаній, які проводять аудиторські перевірки є лідерами світових консалтингових компаній, у тому числі й українських. Переважають вузькоспеціалізовані сфери діяльності: ІТ, фінансовий та юридичний консалтинг. Дана ситуація склалась у зв'язку з тим, що українські компанії зараз знаходяться в процесі адаптування під європейські критерії ведення бізнесу. До структури ринку консалтингу в Україні за основними структурними сегментами входять: найбільшу частку займає ІТ-консалтинг – 27%. Домінування ІТ-консалтингу – стала тенденція за рахунок, аутсорсингу (мінімізувати трансакційні витрати підприємствами). Високим попитом користуються впровадження інформаційних систем та їх інтегрування з метою підвищення ефективності управлінських бізнес-процесів. Юридичний

консалтинг – 21% відноситься до класичних послуг із традиційно стабільним попитом. Маркетинг, як визначник нових шляхів – 19%. Фінансовий консалтинг інтегрує одночасно декілька компонентів, у т. ч. податкове та інвестиційне консультування, аудит – 15% [16]. (рис 2.3).

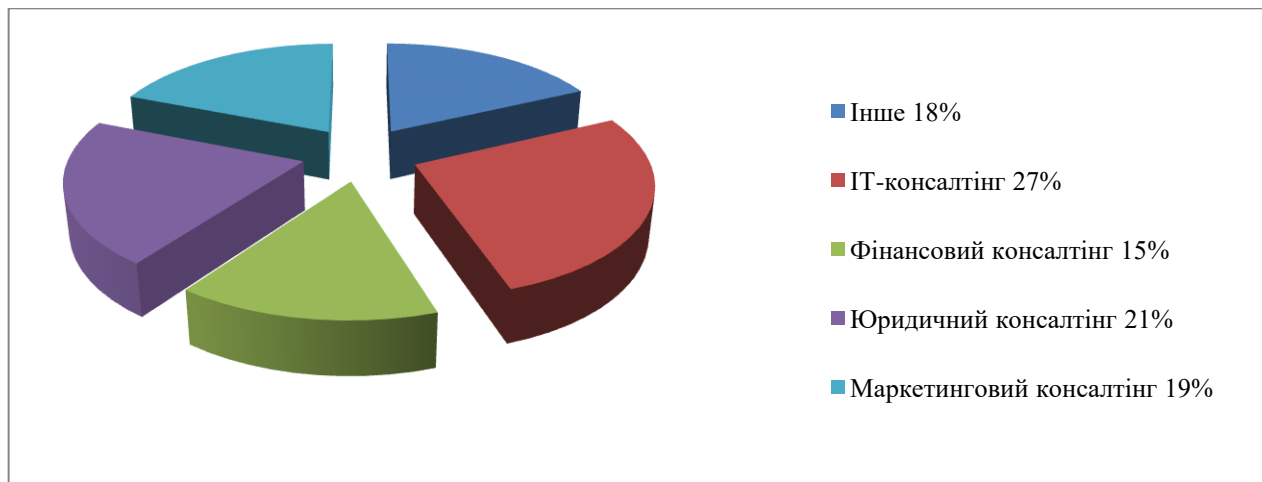


Рис. 2.3. Структура ринку консалтингу в Україні за сегментами

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [16].

В нашій державі, клієнтами консалтингових компаній в основному є підприємства в галузі телекомунікацій, енергетики, нафтогазу, будівництва, фінансів, торгівлі тощо [17, 55] (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Концентрація консалтингових послуг в Україні

Галузь	Типи консалтингових послуг				
	Стратегічний консалтинг	Фінансовий консалтинг	Юридичний консалтинг	ІТ-консалтинг	Управління персоналом
Енергетика	1	2	1	3	1
Фінансовий сектор	2	2	2	3	2
Будівництво	1	2	2	3	2
Нафтогазовий сектор	1	2	1	3	2
Телекомунікація	2	2	3	3	3
Торгівля	2	2	1	2	2

Примітка: «1» - невелика кількість наданих консультаційних послуг; «2» - середня кількість послуг; «3» - значна кількість послуг.

Джерело: розраховано автором на основі джерела [17].

Виходячи з цього, бачимо, необхідність постійного аналізу та моніторингу міжнародного ринку сфери консультаційних послуг це допоможе вірно оцінити ситуацію та з'ясувати (відстояти) своє місце на міжнародні ланці.

Розглянемо термін «ринок» – це структурна організація, «зустріч» виробника та спожива (продавця – покупця), результат взаємодії попит

отримувача, пропозиція виробника. Попит встановлює – ціну товару, об'єми надання послуг (товару). Іншими словами, взаємодія попиту та пропозиції, складає цінову політику.

Цінова політика — це комплекс заходів які визначають ціну товару (послуг), стратегію і тактику, умови оплати. Зміна ціни залежно від ситуації на ринку, цілей підприємства, стратегічного або тактичного направлення. Ціноутворення – це процес формування цін на товари або послугу. Розрізняють ціноутворення на державне (формування цін державними органами) та ринкове [18].

У сфері надання консультаційних послуг в Україні ціноутворення пропорційне направленню даних послуг.

Треба врахувати факт, що надання консультаційних послуг юридичного направлення, може здійснюватися безкоштовно, як юридична допомога. Або оплата праці буде здійсненна згідно чітко визначеним державою правовими нормами (Наказ МЮУ від 16.10.2014 № 1702/5 «Про затвердження форми акту надання безоплатної вторинної правової допомоги та додатків до нього»).

Також, фактор тіньової політика, яка теж відіграє значну роль в ціноутворенні. Деякі науковці, аналізуючи чинники незаконної діяльності вважають, що серед головних першопричин участі підприємств, які надають консультаційні послуги у тіньових операціях спонукані складною взаємодією структурних факторів, пов'язаних із підпільною економічною діяльністю в країні в цілому, а також ослабленням управління та розвитку інституцій (у тому числі хабарництво), підривом фінансових систем, деформацій фінансових інститутів та ринків, а також унікальні симбіотичні комбінації цих чинників [19].

Розглянемо на конкретному прикладі, динаміку ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»».

ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» є одним із засновників міжнародного альянсу незалежних бухгалтерських та аудиторських фірм PwC. Вона є єдиною в світі аудиторсько – консалтинговою групою, що

публікує з 2004 року свої щорічні звіти, які включають результати аудиторських перевірок, що проводяться групою у відповідності до міжнародних вимог МСФЗ. Склад і структуру асортименту послуг ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» [20] (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Структура консультаційних послуг ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»

Вид послуг	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2020 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Консультації	1100	26,1	700	30,5	850	33,2	30,13	41%
Аудит	450	25,9	600	25,4	569	28,1	27,06	40%
Аутсорсинг	250	27,8	461	23,8	450	20,1	26,3	20%
Реферансування	170	0,6	450	20,3	350	18,6	16,51	22,8%
Разом	1970,0	100,0	2211,0	100,0	2219,0	100,0	100,00	123,8%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [20].

Дослідження свідчить, що за 2020 – 2022 р.р. обсяги надання консультаційних послуг зростають: показники в 2020 році становлять 26,1%, 2021 – 30,5%, 2022 – 33,2%. Відповідно обсяг надання послуг з 2020 по 2022 р.р. зріс на 123,8% (середній темп росту – 23,8%).

Проведено аналіз прибутку ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» за аналогічний період (додаток А). У 2022 році види послуг складають: консультації – 33,2%, аудит – 28,1%, аутсорсинг – 20,1% та реферансування – 18,6%. Сума чистого прибутку підприємства становить 506,1 тис. грн., що на 181,5 тис. грн. менше рівня 2020 року (26,4%), це обумовлено зростанням собівартості на 596,8 тис. грн (43%).

В цілому підприємство має позитивну динаміку до зростання прибутку, збільшуючи кількість надання послуг.

За результатами фінансової звітності розрахуємо показник рентабельності надання консультаційних послуг.

Згідно, встановленої формули, рентабельність показників надання послуг (прибуток від реалізованих послуг/товару/продукції ділимо на суму отриманих коштів).

$$Рп_{2020} = (687,6 \text{ тис. грн.} / 1970,0 \text{ тис. грн.}) * 100\% = 34,9\%$$

$$R_{п2021} = (712,0 \text{ тис. грн.} / 2211,0 \text{ тис. грн.}) * 100\% = 32,2\%$$

$$R_{п2022} = (506,1 \text{ тис. грн.} / 2219 \text{ тис. грн.}) * 100\% = 22,8\%$$

За розрахунками рентабельності надання консультаційних послуг ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» у 2021 році у порівнянні з 2020 роком знизилась на 2,7%, 2022/2021 на 9,4%. Зниження рентабельності надання консультаційних послуг пояснюється зростанням собівартості (збільшення зарплати персоналу, комунальні платежі, оренда приміщень тощо).

Фінансова звітність результатів діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» представлена (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Фінансові результати діяльності ТОВ «Аудиторська фірма
«Мазар Україна»»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2022 р.	
				+ / -	%
Чистий дохід (виручка) від надання послуг, тис. грн.	1970,0	2211,0	2219,0	249	112,6
Собівартість послуг, тис. грн.	1387,5	1674,7	1984,1	596,6	143
Валовий прибуток (збиток) від надання послуг, тис. грн.	582,5	536,3	234,9	-347,6	40,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	687,6	712,0	506,1	-181,5	73,6
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн.	687,6	712,0	506,1	-181,5	73,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [20].

Чистий дохід підприємства від надання послуг має тенденцію до зростання, у 2022 році темп приросту склав 12,6%. Це закономірне явище, яке відбулося у зв'язку зі зростанням собівартості – 596,6 тис. грн, оскільки зростають витрати по наданню послуг.

Наразі фінансовий стан компанії дозволяє їй вчасно здійснювати платежі та сплачувати борги, ефективно фінансувати роботу, підтримувати прибутковість.

Поряд з цим, розглянемо ефективність використання основних засобів ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»», який вимірюється показниками фондівіддачі і фондомісткості підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2022 р.	
				+ /	у %
Чистий дохід, тис. грн.	1970,	2211,0	2219,0	249	112,6
Фондовіддача оз, грн.	7,8	8,9	9,2	0,3	4,7
Фондоємність послуги, грн.	0,13	0,11	0,108	-0,002	-133
Середньооблікова чисельність, працівників	10	10	12	2	25
Продуктивність праці одного середньооблікового працівника, тис. грн.	197,0	221,1	184,9	-12,1	93,9
Оплата праці 1 прац. в рік, тис. грн.	180,0	216,0	240,0	60	133,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [20].

З даних таблиці видно, що фондовіддача основних засобів за рік збільшилася на 0,3 грн, що викликало відповідно зниження фондомісткості продукції на 0,002 грн. Збільшення фондовіддачі основних засобів на 4,7% відсотки відбулося в результаті зростання обсягу грошових надходжень від надання консультаційних послуг. Підвищення фондовіддачі (і відповідно зменшення фондомісткості) показує збільшення ефективності використання основних засобів та призводить до економії капітальних вкладень в сумі 665,7 тис. грн. ($0,3 * 2219$). Підвищення фондовіддачі основних засобів складає 0,3 грн. Вплив факторів відбувається за розподілом: збільшення продуктивності праці працівників підвищив фондвіддачу основних засобів на 0,93 грн. (8,4–7,47) та зростання фондоозброєності праці працівників збільшив фондвіддачу основних засобів на 0,2 грн. (8,4–7,9). Використання ОПФ ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» є ефективним. Поруч з цим, є закономірним зниження фондоємності наданих послуг на 0,002 пункти. Продуктивність праці консультанта підприємства за 2022 рік склала 184 тис. грн., що на 12,1 тис. грн. менше у порівнянні з 2020 роком. Водночас, заробітна плата працівника зросла на 60 тис. грн за рік. Це свідчить про перевищення засобів оплати праці у ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»». Ефективність функціонування підприємства – це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами [21]. Під шляхами підвищення ефективності функціонування підприємства розуміють сукупність конкретних заходів щодо покращення ефективності виробництва [22].

Економічні результати в фінансовому секторі – це успішне адаптування роботи в складних умовах. В Україні з 24 лютого 2022 року складною умовою вважається введення воєнного стану.

При таких умовах, діючим підприємствам на території України доводиться швидко пристосовуватись до всіх змін що відбуваються та реагувати впровадженням конкретних заходів. Поруч з цим, одна з найважливіших умов існування підприємств – фінансова стабільність. Це здатність підприємства досягати стану фінансової рівноваги при збереженні достатнього ступеня фінансової стійкості й підтримувати цей стан у довгостроковій перспективі при ефективному управлінні фінансами [23].

Складові фінансової стабільності (рис. 2.4).

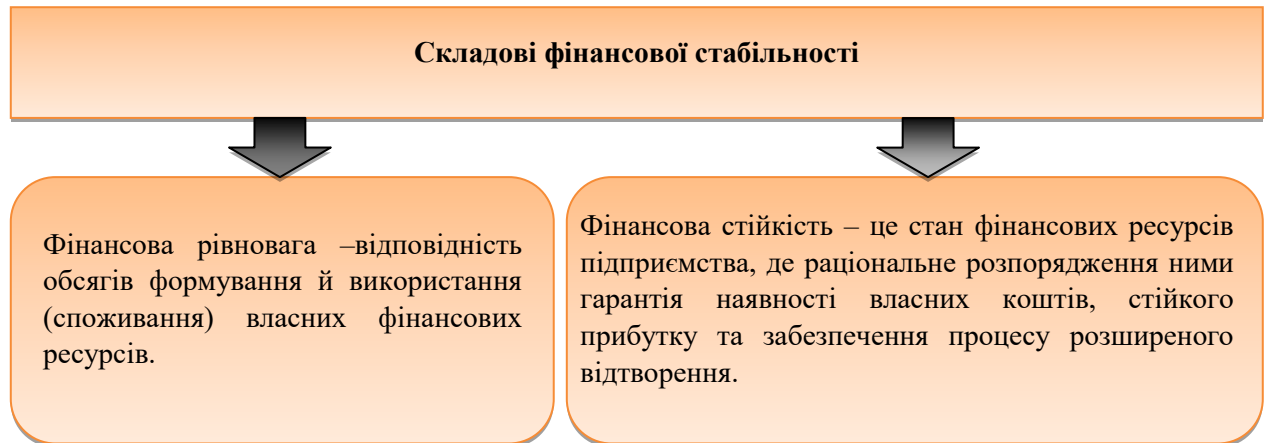


Рис. 2.4. Структура ринку консалтингу в Україні за сегментами
Джерело: побудовано автором за джерелом [22].

Аналізуючи фінансову стійкість ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» з 2020 по 2022 рік (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Діагностика фінансової стійкості ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2022 р.	2022 р. до нормативного значення
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,14	0,29	0,38	0,15	0,09
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	за планом	2,26	1,06	0,81	-1,2	-0,25
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1,0	4,56	4,88	3,56	-2,1	-0,32
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	< 0,5	0,80	0,61	0,47	-0,19	-0,14

Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	5,99	2,41	1,64	-3,58	-0,77
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	0,21	0,41	0,54	+0,20	+0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	6,99	2,41	2,64	-4,58	+0,23

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [20].

Отже, фінансова стійкість аудиторської фірми за період з 2020-2022 р.р., покращується і наближається до нормальних значень. Всі ці показники залежать від змін та швидкого підлаштування до внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища. Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» – її сили і слабкості, а також зовнішніх можливостей і загроз, визначаємо за SWOT – аналізом [24] (додаток Б). Сильні сторони переважають, але наявність слабких сторін присутня, щоб їх контролювати, необхідно тримати на контролі політично-економічну ситуацію в державі та проявити гнучкість щодо внутрішньо-кадрової політики фірми.

Висновок до розділу 2.

Досвід світових держав показує, що треба завжди працювати в напрямку пошуку нових підходів щодо зростання ефективності діяльності підприємства. Саме діагностика ефективності функціонування підприємства дає можливість розпізнати (з'ясувати) позитивні та негативні тенденції в діяльності підприємства та визначити напрями покращення. Підсумовуючи результати діагностування ефективності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» потрібно, вчасно реагувати та підлаштовуватись під зовнішні фактори, так як змінити їх не йому не під силу, реконструювати напрями діяльності та розвивати нові.

Також, необхідно згрупувати компанії що спеціалізуються на наданні консультаційних послуг на території України з метою підвищення ефективності фінансової політики держави, зниження податкових ризиків, зменшення трансакційних витрат, проведення аудиту щодо уникнення можливих помилок. Розробити та ухвалити законопроект з метою закріплення визначених тенденцій на законодавчому рівні.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР УКРАЇНА»»

Консалтинг в умовах соціально – економічної нестабільності, а також вектор маркетингової взаємодії в Україні направлено на Європейські ринки. Це вагомий інструмент щодо вирішення проблеми підвищення ефективності, організаційних змін, якості послуг та економічної сталості. «Якість послуг» – якість та послуга. Стандарти якості продукції та послуг прийняті в 1987 році Міжнародною організацією зі стандартів. В подальшому, у 1995 році в Пекіні Всесвітньою Торговельною Організацією прийнята генеральна угода з торгівлі в області послуг (GAT). Результат отримання на підприємстві «якість послуг» це сформована стратегія, яка потребує час, щодо досягнення цілей. Це є важливим принципом та пливає на ефективність правління на підприємстві.

Покупці виступають в якості – споживчого сектору – усна реклама – збільшення клієнтів. Якість є найбільш розповсюдженим показником конкурентоспроможності, а також ефективності підприємства. Аби осилити конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Процес виявлення сильних і слабких місць підприємства дає можливість максимального удосконалення діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей [25, 57].

Компанія ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» включена до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів рішенням Аудиторської палати України від 31.01.2013 р. №264/3, Свідоцтво №4555. Вона має офіційне підтвердження національного контролюючого професійного органу щодо відповідності системи контролю якості. Успішно пройшла зовнішній контроль якості професійних послуг, проведений Комісією з контролю якості та професійної етики Аудиторської палати України (АПУ), та має відповідний

Сертифікат [26]. ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна», не являється підприємством з повноцінним виробництвом (1. Audit; 2. Outsourcing (accounting); 3. Tax&Legal (транзакції); 4. FAS (аналіз стану компанії)), тому процес управління підприємством набагато спрощується.

Стратегія ціноутворення компанії застосовує штучно сконструйовані коефіцієнти, що зв'язують витрати на консалтинг і прибуток, отриманий від клієнта за їх роботу. З метою дослідження привабливості бізнесу та конкурентоспроможності даної компанії на ринку скористаємося матрицею SPACE-аналізу [25, 59] (додаток В). На основі отриманих зважених оцінок ключових критеріїв побудуємо вектор в системі координат SPACE [25, 59] (додаток Г), який вказує, що для ММ необхідно орієнтуватися на стратегію розвитку у контексті підвищення ефективності діяльності у майбутньому на основі розширення спектру консультаційних послуг.

Оцінимо індикатори привабливості ринку та функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»». Матриця Мак – Кінсі є ідеальним варіантом та багатофакторною матрицею. Для розрахунку необхідних критеріїв визначимо чинники привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Експертні оцінки фактору «Привабливості ринку»
ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»**

Критерії	Вагомість	Ранг показників						
		Річні аудити	Аутсорсінг заробітної плати	Трансфертне ціноутворення	Стандартам FRS/USG AAP	Корпоративні реструктуризації	Міжнародне оподаткування	Консолідація звітності до міжнародних стандартів
Розмір ринку	0,15	3	3	3	4	3	5	2
Рівень конкуренції на ринку	0,30	3	4	5	5	4	5	3
Темп зростання ринку	0,11	4	2	3	4	3	4	4
Технологічний рівень галузі	0,08	4	3	4	4	4	5	5

Стойкість потреб споживачів	0,25	5	4	5	5	5	5	3
Чутливість до інфляції	0,11	2	2	3	3	3	4	3
Загальна оцінка	1,00	3,5	3,0	4,0	4,2	3,7	4,7	3,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [25].

Також, відберемо індикатори конкурентної позиції підприємства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Експертні оцінки фактору «конкурентоспроможність»
ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»**

Критерії	Вагомість	Ранг показників						
		Річні аудити	Аутсорсинг заробітної плати	Трансфертне ціноутворення	Стандарти IFRS/US GAAP	Корпоративні реструктуризації	Міжнародне оподаткування	Консолідація звітності до міжнародних стандартів
Відносна доля ринку	0,25	4	4	4	5	3	5	3
Витрати	0,22	4	3	5	4	5	5	5
Технологічний рівень підприємства	0,25	4	3	4	5	4	5	4
Рівень завантаженості потужностей підприємства	0,15	3	3	3	4	4	4	3
Імідж	0,13	3	2	3	4	3	4	3
Загальна оцінка	1,00	3,6	3,0	3,8	4,4	3,8	4,6	3,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [25].

Використовуємо метод експертної оцінки. Показники (від 0 до 1) значення при виборі стратегії. Одиниця кожного фактору має дорівнювати сумі вагомості. Кожному показнику при застосування метода експертної оцінки надаємо ранг за п'ятибальною шкалою [27] (додаток Д).

Послуги розміщені не рівномірно. Підприємство займає відносно високі конкурентні позиції. Поруч з цим, компанії необхідно дотримуватись стратегії підтримання переліку надання послуг, слідкувати за змінами на ринку, а також розглянути питання щодо запровадження нових видів діяльності. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати, вчасно змінювати структуру виробництва або управління, розробляти та впроваджувати нові технології, правильно планувати та інвестувати. З метою зростання ефективності

функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» пропонуємо, **впровадження інноваційного проекту «Консультант під час воєнного стану»**. Це надання консультаційних послуг підприємству або фізичній особі з урахуванням сформованої стратегії, ситуації в ринковому середовищі об'єкта та політичної ситуації в Україні. Наразі, необхідним напрямом в юриспруденції є військове право. Фаховий консультант – допоможе діючим підприємствам з оформленням документів щодо мобілізованих працівників, пільги, надання соціальної допомоги. Дасть роз'яснення фізичним особам – військовослужбовцям щодо захисту їх прав та інтересів, а також членам їх сімей. Проект розширить коло консультаційних питань, збільшить кількість клієнтів, підніме «імідж», залучить більше партнерів до фандрайзингу. ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» спільно з міжнародною спільнотою розпочали готувати масштабну інвестиційну програму у післявоєнний час – «Партнерство для реконструкції України» [26].

ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» надає послуги, які сформовані згідно її структурних підрозділів [25] (рис. 3.1).

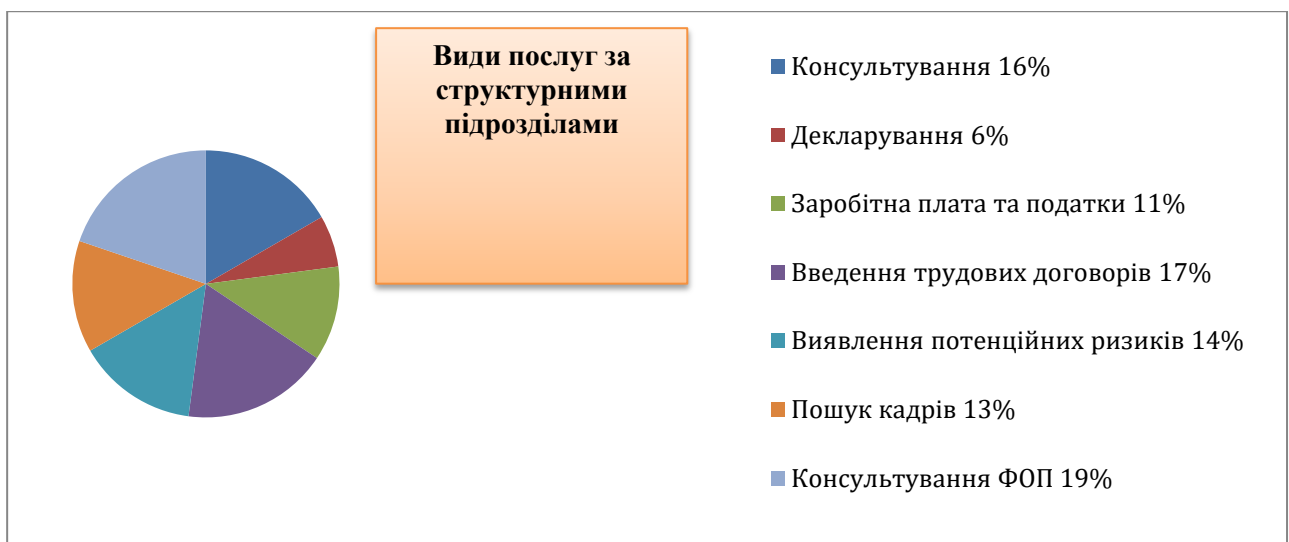


Рис. 3.1. Види послуг за структурними підрозділами ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»

Джерело: побудовано автором на основі джерела [25].

З'ясуємо чи вистачить власного капіталу або необхідно залучати інвестиції для впровадження нового напрямку послуг через впровадження

інноваційного проекту «Консультант під час воєнного стану» на ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок потреби в інвестиціях для проекту
«Консультант під час воєнного стану»**

Напрямок витрат	Обсяги витрат	Джерела фінансування (власний та інвестиційний капітал)
Навчання персоналу (спілкування), тис. грн.	25	власний капітал
Товарно-матеріальні цінності (оргтехніка, канцелярія), тис. грн.	305	інвестиційний капітал (кредит)
Інші витрати пов'язані з організаційними питаннями, тис. грн.	40	власний капітал
Реклама, тис. грн.	120	власний капітал
Оренда місця дислокації, тис. грн.	25*12=300	власний капітал
Всього необхідних інвестицій, тис. грн.	790	-

Джерело: власні дослідження автора.

На реалізацію проекту, необхідно 790 тис. грн., з них 305 тис. грн. кредитні кошти на товарно-матеріальні цінності. Розглянемо джерела фінансування проекту (ПриватБанк – річний кредитний відсоток 11.5%) та його рентабельність (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Джерела фінансування грошових коштів і припущення для проекту

Джерела фінансування	Сума, тис. грн.	Припущення щодо повернення боргу
Борг (кредит)	305	Надходження від реалізації, які спрямовані на повернення кредитних коштів
Загальна потреба в грошових коштах	790	
% за кредит	11,5	

Джерело: власні дослідження автора.

Отже, ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар України»» необхідно взяти кредит в сумі 305 тис. грн. з річним відсотком 11,5%, це позитивно для підприємства, вдасться виплатити його швидко, майбутній прибуток дозволяє.

Наступний крок розрахуємо виручку від надання консультаційних послуг (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок виручки від інноваційного проекту

Показник	2024 р. (240 р.д.)	2025 р.(240 р.д.)	2026 р.(240 р.д.)
Обсяги надання послуг (6 працівників)	751	810	869
Ціна за 1 послугу, тис. грн.	705	740	775
Виручка, тис. грн.	529,5	599,4	673,5

Джерело: власні дослідження автора.

З розрахунків бачимо, що з кожним роком попит на послуги передбачені нашим проектом росте, ціна їх реалізації зростає (від 529,5 тис. грн. до 673,5 тис. грн.) (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Потік готівки під час впровадження пілотного інноваційного проекту

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Виручка надання послуг, тис. грн.	529,5	599,4	673,5
Поточні витрати, тис. грн.	512	514	586
Валовий прибуток, тис. грн.	17,5	85,4	87,5
Чистий прибуток, тис. грн.	494,5	428,6	498,5
% за кредитом	11,5	11,5	0
Сума кредиту (305 тис. грн.), тис. грн.	172,45	172,45	0
Прибуток після виплати кредиту, тис. грн.	322,05	256,15	498,5

Джерело: власні дослідження автора.

Отже, за результатами виведених таблиць, робити висновок, що інноваційний проект «Консультант під час воєнного стану» ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» в разі його реалізації буде прибутковим. В 2024-2025 роках доведеться віддати кредит, але не зважаючи на це проект все одно є рентабельним. Прибутковість від проекту за 3 роки від 322,05 до 498,5 тис. грн.

Висновки до розділу 3.

ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» повинна розвивати напрями підвищення ефективності функціонування підприємства. З метою впізнання та впевненість на економічному фронті України впровадити інноваційний пілотного проекту «Консультант під час воєнного стану». Завдяки цьому компанія може претендувати на «високу нішу» серед кола конкурентних організацій в державі. Це довгостроковий, послідовний процес, який здійснюється за планомірною обраною стратегією розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства з внесенням відповідних коректив. Проект дозволить найефективніше використовувати свої ресурси в умовах макросередовища.

Поруч з цим, ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» буде одночасно дотримуватись своїх основних цілей: сприяння економічній стійкості України; співпрацювати з бізнесом та забезпечувати належну фінансову звітність; сплачувати податки і підтримувати бізнес в консультаційній діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення та запропоновано напрями підвищення ефективності функціонування підприємств у сфері консультаційних послуг. Проведена діагностика ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»», визначені напрями зростання ефективності функціонування підприємства. Результати кваліфікаційної роботи дозволяють сформулювати висновки та пропозиції, теоретичного та практичного характеру, що відображають вирішення завдань дослідження відповідно до поставленої мети.

Отже, наразі Україна переживає тяжкі часи майже в усіх сферах життєдіяльності людини. Економічний сектор, не є виключенням. Присутність нестабільності в макро – та мікро – середовищах, наштовхують на пошук та розробку нових ідей щодо стабілізації становища.

З метою реалізації ідей щодо стабілізації становища в державі, необхідно, рівнятися на світовий рівень. Консультаційна діяльність у діловій практиці та повсякденному житті – явище, що не стоїть на місці, а постійно розвивається. Консультаційні послуги поширюються в різних сферах діяльності: фінансовій, управлінській, юридичній, медичній тощо. Проблема надання консультаційних послуг в Україні є неврегульованість законодавчого визначення відповідного виду діяльності. Саме це, виключає можливість постійно аналізувати та провадити статистичні порівняння підприємств, як в середині держави, так і за межами. Також, виникають труднощі щодо консультування підприємств іноземними компаніями, у зв'язку з відсутністю чітко визначених норм та форм фінансової звітності в Україні.

Опрацювавши літературу, бачимо, що перелік консультаційних послуг не є вичерпним. Він буде розширюватися з урахуванням потреб ринку послуг в соціумі, на даний час в нашій державі не затверджено єдиної методики оцінки результатів надання консультаційних послуг. Вона залежить від галузевої специфіки підприємства. Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємств, це не лише наявністю конкуренція та висока якість послуг або

товару, це вміння швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, політичної ситуації в державі, які не завжди сприяють процвітанню підприємств.

Здійснили аналіз економічної ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»», визначили план адаптування діючого підприємства на території України. Також, затвердили шляхи зростання ефективності функціонування ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»», включають в себе необхідність розширення спектру діяльності з метою залучити нових інвесторів та коло споживачів. Представили інноваційний проект «Консультант під час воєнного стану» що базується на стратегії збільшення рентабельності підприємства. А саме, розширення ринку – підтримка першорядних міжнародних клієнтів, за рахунок договорів центрального паризького офісу або самостійно – приймаючи участь у тендерах. Компанія не надає послуги банкам – адже не має на це відповідної ліцензії. Пошук нових клієнтів. Створення умови для мінімізації додаткових фінансових ресурсів – виконання роботи працівниками компанії в (онлайн) режимі або з використанням гнучкого графіку працівників. Впровадження нових форм надання консультаційних послуг та започаткувати грантовий та благодійний фандрайзинг. Компанія є членом організацій: Франко-українська торгово-промислова палата (Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Ukrainienne), Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА), Американська торгівельна палата в Україні (АСС), Українська торгово-промислова палата (УССІ). Представлений інноваційний проект «Консультант під час воєнного стану» поєднує в собі зазначені напрями. Це довгостроковий процес, який здійснюється за визначеним планом, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні. Він дозволить найефективніше використовувати підприємству свої ресурси в умовах макросередовища.

ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» – стане перспективним підприємство в сфері консультування на економічному фронті України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. Тур О. Консультаційна послуга як юридична категорія. *Підприємство, господарство і право*. 2015 № 7 <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/v7/5.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).
2. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016:2010, затверджений наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 11 жовтня 2010 року № 457. <http://dkpp.rv.ua/> (дата звернення: 14.11.2023).
3. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київський національний університет ім. Т. Шевченка, Київ, 2020. 185 с.
4. Блюмін А.М. Інформаційний консалтинг. Класифікація консультаційних послуг.: підручник для студентів онлайн. 2013. <https://stud.com.ua> (дата звернення: 05.12.2023).
5. Кожемяченко О.О. Організація виробництва: курс лекцій: навчальний посібник для студентів КПІ ім. І. Сікорського. Київ. 2021. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48106/1/konspekt_org_vyrob.pdf (дата звернення: 01.12.2023).
6. Хівренко Т.А. Сутність поняття ефективності діяльності підприємства. Всеукр. наук.-практ. конф.: «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» / Харків. 2016. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14095/1/%D0%A5%C2%A6%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
7. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг. Навчальний посібник. Львівський національний університет ім. І. Франка. Львів. 2020. 340 с.
8. Доценко Г., Коцеруба Н., Лобачева І., Крупельницька І. Організація та методика економічного аналізу. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т.. Вінниця. 2021. 416 с.
9. Мельніченко О. Ключові показники ефективності (KPI) у житті команди підтримки: які бувають та як їх вимірювати. 2022.

<https://helpcrunch.com/blog/uk/kpi-abo-kliuchovi-pokaznyky-efektyvnosti/> (дата звернення 05.12.2023).

10. Іванілов О. Економіка підприємства: підручник / за ред. Л.Л. Ковальської та ін. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 728 с.

11. Чинники підвищення ефективності виробництва. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/82252/ekonomika/chinniki_pidvischennya_efektivnosti_virobnytstva (дата звернення: 03.12.2023).

12. Гончарова М. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. Актуальні проблеми економіки. № 2 (164). Київ. 2015. 141 с.

13. Савицька О., Салабай В., Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень, Ефективна економіка, КНУУ «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського» № 6, м. Київ, 2019. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf (дата звернення: 03.12.2023)

14. Ковальова А. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні, монографія / за ред. В.М. Гуляєва та ін. Одеса: ФОП. 2017. 190 с.

15. Безкровний М., Кропивко М., Палеха Ю., Іщенко Т., Управлінський консалтинг: підручник. Видавництво Ліра-К, Київ. 2015. 336 с.

16. Рейкін В., Макара О., Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. Економіка та управління національним господарством, № 39. Луцьк, 2020. С. 97-101. http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf (дата звернення: 05.12.2023).

17. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27 (1). С. 54–58.

18. Цінова політика підприємства: процес формування. Реферат. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22045/ (дата звернення: 13.11.2023).

19. Rao S. (2013). Relationship between illicit economic activity and illicit financial flows. GSDRC Helpdesk Research Report 1019. Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham. URL: [http://www.gsdrc.org/go/display&type=Help desk &id= 1019](http://www.gsdrc.org/go/display&type=Help+desk&id=1019) (дата звернення: 06.12.2023).
20. Річні звіти та Звіти про прозорість компанії Mazar <https://ukr.mazars.ua/Home/Insajti/Nashi-publikaciyi/Richni-zviti> (дата звернення: 06.12.2023).
21. Емерсон Г. 12 принципів продуктивності. Пізнавальні статті і незвичні фотографії. URL: <http://log-in.ru/books/12-principov-proizvoditelnosti-emerson-garrington-biznes-knigi/> (дата звернення: 01.10.2023).
22. Пасека Д.В., Гринько Т.В., Фактори підвищення ефективності підприємства. Економіка та управління підприємства. 2018 № 6 (11) http://confcontact.com/2014/04/25/ekonomika-i-management/tom4/48_Paseka.htm (дата звернення 23.10.2023).
23. С. Родіонов. Інтернет – маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. Журнал стратегічних економічних досліджень ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків. № 3 (8). 2022. С. 110-118.
24. SWOT-аналіз: сутність та сфера застосування. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15382/> (дата звернення: 03.12.2023).
25. Кириченко О., Міндальський А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка № 2, Стаття. ДДАЕУ / видавництво ТОВ «ДКС – центр». Дніпро. 2017. С. 57-61.
26. Звіт. <https://www.mazars.com/Home/Insights/Latest-insights/Partnering-for-Ukraine-s-reconstruction> (дата звернення: 02.12.2023)
27. Яренко А. Обґрунтування методів оцінки привабливості зовнішніх ринків у міжнародному маркетингу. Серія «Економічні науки» Економіка та управління підприємствами. Вісник КНУТД. № 2 (85). Київ. 2015. <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2015-2/90-98.pdf> (дата звернення: 22.11.2023).

28. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Управлінський консалтинг : підручник / за ред. Ю. І. Палеха та Т.Д. Іщенко / Видавництво Ліра-К. Київ. 2015. 310 с.
29. Бородиць В.М. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, на прикладі ПрАТ «ТерА» / за ред. В.М. Бородиць ТНТУ. Тернопіль. 2022. 52 с.
30. С. О. Родіонов. Маркетинг в Україні. Електронний журнал / Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261655/mod_resource/content/0/tema_8/Tema_8.pdf (дата звернення: 22.11.2023).
31. Rodionov, S. O. (2021). Current trends in industry and features of marketing activities. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2021. № 3 (267). С. 132–137.
32. Птащенко О. В., Родіонов С. О. Сучасний інструментарій маркетингу на світовому ринку високих технологій. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної наук.-практ. конф. Львів / Видавництво Львівської політехніки. 2020. С. 116–117.
33. Щербатюк В. В. Суть ефективності як економічної категорії. Економіка і організація управління № 4. Київ. 2016. С. 390-395.
34. Осипов В. І. Дослідження категорії «ефективність» в системі соціально-економічного розвитку суспільства. Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління № 1 . Т. 15. Київ. 2016. С. 49-66.
35. Перерва П. Г. Дослідження категорій "ефективність", "результативність" та "економічність" / за ред. П. Г. Перерва та А. В. Кравчук. Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі : зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю. Кременчук. 2017. С. 149-152.
36. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії "ефективність" № 10 / видавництво «Агросвіт». Харків. 2016. С. 69-74.

Аналіз прибутку ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»

Показники	2020	2021	Темп росту, %	Відхилення		2022	Темп росту, %	Відхилення	
				тис. грн/ %				тис. грн/ %	
Чистий дохід, тис. грн.	1970,0	2211,0	112,2	241	12,2	2219,0	112,6	249	12,6
В % до доходу	12,6	9,21	80,5	-3,39	-19,5	7,8	89,9	-1,41	10,1
Прибуток (зб.) від над.посл., тис. грн.	175,4	180,3	103,4	4,9	3,4	208,1	118,8	27,8	18,8
В %: до доходу	11,5	8,4	79,2	-3,1	-20,8	8,1	93,6	-0,75	-6,4
Собівартість, тис. грн.	1387,5	1674,7	120,7	287,2	20,7	1984,1	143	596,6	43
В % до доходу	87,4	90,7	103,9	3,3	3,9	92,2	101,7	1,5	1,7
Комерційні витрати тис. грн	25,2	29,7	119,1	4,5	19,1	23,6	89,5	-2,9	-1,5
В % до доходу	1,6	1,3	88	-0,3	-12	10,7	72,7	-0,6	-27,3
Балансовий прибуток	175,5	194,8	120,4	19,3	20,4	256,2	153,8	61,4	53,8
В % до доходу	11,5	10,7	91,9	-0,8	-8,1	13,1	121,4	1,95	21,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	687,6	712,0	103,5	24,4	3,5	506,1	73,6	-181,5	-26,4
В % до доходу	7,9	7,2	89,8	-0,7	-10,2	8,9	127,4	1,7	27,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [20].

SWOT- аналіз для ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»

Характеристика підприємства	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Ринкові реалії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент послуг. 2. Висока кваліфікація персоналу. 3. Виконання роботи у поставлений термін. 4. Стабільність цін. 5. Можливість надавати додаткові послуги. 6. Якісна робота. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкість іміджу. 2. Погане оснащення робочих місць. 3. Велике навантаження роботою спеціалістів. 5. Низька мотивація праці.
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості працівників. 3. Впровадження знижок. 4. Запуск реклами . 5. Мотивація персоналу. 6. Розширення міжнародних зв'язків. 	<p>Очікування (S+O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення об'ємів роботи. 2. Зниження собівартості послуг. 3. Зацікавленість персоналу у покращенні своєї роботи. 4. Наявність постійних клієнтів. 	<p>Очікування (W+O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення якості роботи. 2. Збільшення кількості працівників для стабілізації об'єму роботи. 3. Підвищення іміджу за допомогою розширення бази клієнтів.
Загрози (T)	Очікування (S+T)	Очікування (W+T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання податків. 2. Відтік кадрів 3. Негативні коливання курсу валют. 4. Підвищення середньої заробітної плати. 5. Поява сильних конкурентів на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення умов праці. 2. Збільшення цін . 3. Збільшення витрат на оплату праці. 4. Утримання своєї клієнтської бази за рахунок гарної репутації. 5. Збільшення собівартості через коливання курсу валют. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата фінансової стійкості через нестабільну ситуацію в країні. 2. Втрата професійних кадрів.

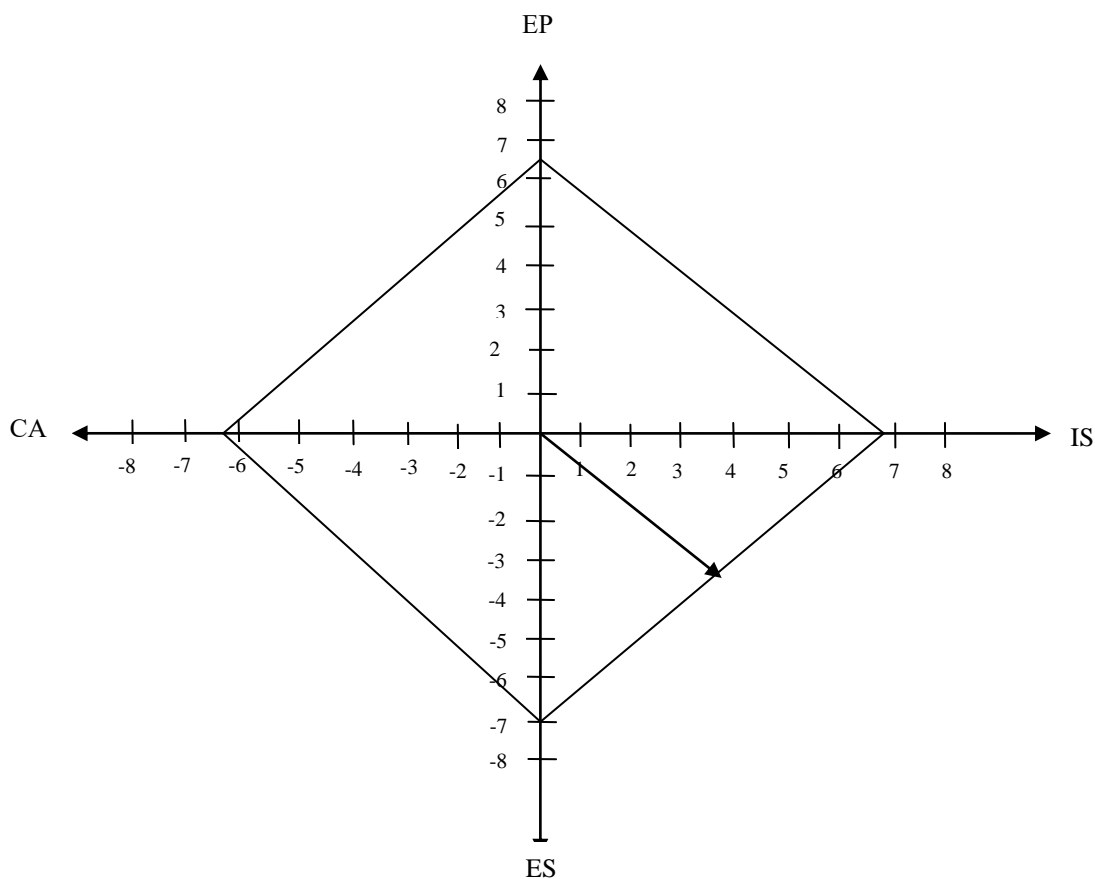
Джерело: побудовано автором за джерелом [24].

**Визначення складових для побудови матриці SPACE для ТОВ
«Аудиторська фірма «Мазар Україна»»**

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
<i>Економічний потенціал (EP)</i>					<i>Стабільність середовища (ES)</i>				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка
1	Норма прибутку	7	0,34	2,38	1	Темпи зростання	6	0,36	2,16
2	Витрати надання послуг	8	0,26	2,08	2	Вплив іноземного капіталу на розвиток компанії	5	0,18	0,9
3	Рентабельність вкладеного капіталу	6	0,23	1,38	3	Вплив інновацій на розвиток компанії	8	0,35	2,8
4	Рентабельність інвестицій	6	0,17	1,02	4	Ступінь впливу держави на галузь	8	0,11	0,88
Усього				6,86	Усього				6,74
<i>Конкурентні переваги (CA)</i>					<i>Привабливість галузі (IS)</i>				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка
1	Структура асортименту послуг	7	0,40	2,8	1	Рівень конкуренції	7	0,28	1,96
2	Цінова політика	6	0,22	1,32	2	Загальна привабливість консалтингових послуг	8	0,32	2,56
3	Рівень розвитку маркетингу	5	0,18	0,9	3	Залежність розвитку консалтингу від кон'юнктури ринку	5	0,18	0,9
4	Рівень якості наданих послуг	6	0,20	1,2	4	Стадія життєвого циклу галузі	7	0,22	1,54
Усього				6,22	Усього				6,96

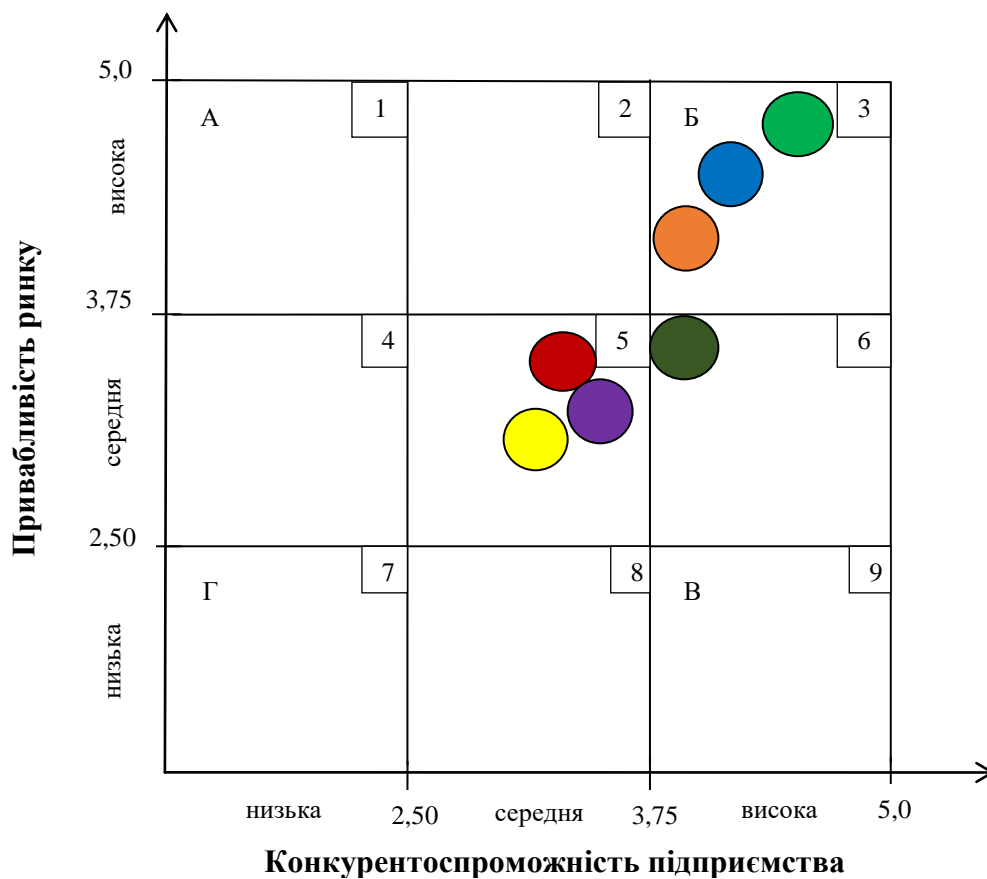
Джерело: побудовано автором за джерелом [25].

Визначення виду стратегії для розвитку ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»» в системі координат SPACE



Джерело: власні дослідження автора.

Матриця Мак-Кінсі та Дж. Електрик ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»»



Джерело: побудовано автором за джерелом [27].

- – річні аудити; ● – аутсорсинг заробітної плати; ● – трансфертне ціноутворення;
- – стандартам IFRS/US GAAP; ● – корпоративні реструктуризації;
- – міжнародне оподаткування; ● – консолідація звітності до міжнародних стандартів.