

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

ОЦІНКА ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Економіка та
управління підприємствами.
Менеджмент проєктів і консалтинг»
Поповової Аліни Валеріївни
Керівник: к.екоп.н., доц. Сорока Л.М.
Рецензент: директор ТОВ «Ресурс
Консалтинг Партнер» Бабаян М.Г.

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 8 від «27» грудня 2022р.

Завідуюча кафедри


(підпис)

Робота пропущена публічний захист на відкритому засіданні ЕК

«26» січня 2023р.

Оцінка

90

(за спеціальним предметом)

Відмінно

(за традиційного предметом)

Голова ЕК


(підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	8
1.1. Поняття, сутність та особливості консалтингових послуг.....	8
1.2. Дослідження змісту якості та ефективності консалтингових послуг.....	14
1.3. Методичні засади щодо оцінки якості та ефективності консалтингових послуг.....	19
Висновки до розділу I.....	27
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «РЕСУРС КОНСАЛТИНГ ПАРТНЕР».....	29
2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічна оцінка результатів діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».....	29
2.2. Аналіз консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».....	38
2.3. Оцінка якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».....	45
Висновки до розділу II.....	54
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «РЕСУРС КОНСАЛТИНГ ПАРТНЕР».....	56
3.1. Дослідження етапів реалізації консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».....	56
3.2. Розробка та обґрунтування шляхів підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».....	60
Висновки до розділу III.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом через ускладнення ринкового стану, стрімкого розвитку ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємств та розвитку новітніх технологій управління повстала необхідність для підприємств у зважених управлінських рішеннях, нових методів до вирішення проблем, креативного мислення для аналізу, підвищення фахових навичок працівників та ін.

Тому, у сфері підприємництва виникла потреба до отримання консалтингових послуг, які зможуть координувати, допомагати та вирішувати поставлені управлінські завдання. Сьогодні ринок консалтингових послуг характеризує себе як новий та інноваційний елемент в економіці, який постійно прогресує та оновлюється.

При нестабільній світовій економіці, консалтингові організації мають на меті надавати своїм клієнтам багатогранний спектр послуг. Можна спостерігати, що такі організації охоплюють різні області та сфери управління. Надання послуг мають бути якісними та ефективними на всіх етапах впровадження та реалізації консалтингових рекомендацій. Тому, постає необхідність до вивчення оцінки якості та ефективності консалтингових послуг опираючись як на теоретичні засади, так і на практичні аспекти.

Вивченням питання розвитку консалтингової сфери діяльності, якості та ефективності консалтингових послуг займалися видатні вітчизняні та закордонні науковці. На нашу думку, значної уваги заслуговують наступні вчені: Верба В.А. [4], Решетняк Т.І. [7], Довгань Л.Є. [8], Князь С.В. [13], Кузнецов Е.А. [15], Охріменко О.О. [23], Соколенко В.А. [31], Спільник І.В. [34], Череп О.Г. [41], Шелегеда Б.Г. [43] та ін.

Сьогодні дослідження якості та ефективності консалтингових послуг посідає значне місце, адже для більш глобального розвитку сучасне суспільство потребує альтернативних шляхів та методів щодо вирішення

ряду управлінських завдань та проблем. Тому, ми вважаємо, що актуальність обраної теми дослідження є своєчасною та потребує широкого аналізу.

Мета дослідження: дослідити теоретичні аспекти оцінки якості та ефективності консалтингових послуг, проаналізувавши господарську діяльність та здійснивши оцінку консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» надати шляхи щодо підвищення якості та ефективності консалтингових послуг.

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

- проаналізувати поняття, сутність та особливості консалтингових послуг;
- дослідити зміст якості та ефективності консалтингових послуг;
- розглянути методичні засади щодо оцінки якості та ефективності консалтингових послуг;
- надати загальну характеристику та фінансово-економічну оцінку результатів діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»;
- проаналізувати консалтингові послуги ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»;
- здійснити оцінку якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»;
- дослідити етапи реалізації консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»;
- здійснити розробку та обґрунтування шляхів підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».

Об'єктом дослідження виступає оцінка якості та ефективності консалтингових послуг.

Предметом дослідження обрано шляхи підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».

Методи дослідження. У процесі дослідження ми використовували наступні методи: теоретичного аналізу та узагальнення (при дослідженні теоретичних аспектів якості та ефективності консалтингових послуг

підприємства, при аналізі поняття та сутності консалтингових послуг, а також методичних засад щодо оцінки якості та ефективності консалтингових послуг), систематизації (для угруповання теоретичних даних та наукової літератури), метод коефіцієнтів (для оцінки результатів діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»), метод експертного оцінювання – опитування (при дослідженні якості та ефективності консалтингових послуг) та порівняння (при аналізі результатів опитування).

Практичне значення одержаних результатів можуть стати у нагоді для підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».

Апробація результатів дослідження. Деякі результати дослідження доповідалися та обговорювалися в рамках наступних конференцій:

– XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (м. Ізмаїл, 17 травня 2022 р.), за результатами було опубліковано статтю на тему: «Сучасні особливості розвитку консалтингових послуг в Україні». (Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента. Вип. 12. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2022. С. 274-278);

– ХСІІ Міжнародній Інтернет-конференції «Розвиток науки та техніки у сучасному світі» (м. Вінниця, 13 липня 2022 р.), за результатами було опубліковано тези на тему: «Сучасні методи просування консалтингових послуг». (Розвиток науки та техніки у сучасному світі, ХСІІ Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. Вінниця, 13 липня 2022 р. С. 95-98);

– XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: Сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 9-10 вересня 2022 р.), за результатами було опубліковано тези на тему: «Деякі особливості кадрового забезпечення діяльності консалтингових організацій». (Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали

одинадцятій міжнародній науково-практичній конференції, 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 38-41);

– VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» (м. Ізмаїл, 17 листопада 2022 р.) на тему: «Шляхи підвищення якості та ефективності консалтингових послуг (на прикладі ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»»).

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 43 найменувань, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 84 сторінках друкованого тексту, який включає 15 рисунків і 17 таблиць.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття, сутність та особливості консалтингових послуг

Сьогодні зовнішнє середовище вимагає постійного управлінського зростання та здійснення динамічних рішень щодо утримування конкурентних переваг. Розвиток консалтингової діяльності зумовлений збільшенням рівня підприємницької та комерційної діяльності, адже виникла потреба швидкого та ефективного впровадження нових методів у галузь управління. Тому, з метою ефективного вирішення управлінських питань, виникає необхідність щодо отримання консалтингових послуг та шляхів щодо вирішення наявних управлінських проблем.

«Адаптація консалтингу в умовах глобалізації світової економіки потребує формування та започаткування нових стандартів та методів, які сприяють на розвиток професійних знань, умінь та навичок консультантів, які надають відповідні послуги. Започаткування стандартів та принципів сприятиме на подолання та усунення закритості та непрозорості у наданні консалтингових послуг, тим самим зменшиться ризик консультування у взаємозв'язках між консультантом та клієнтом» [25, с. 275].

В першу чергу, пропонуємо окреслити визначення поняття «консалтинг» та його основні аспекти існування.

З наукової точки зору, консалтингова діяльність представляє собою діяльність, яка направлена на надання інтелектуальних послуг, порад виробникам, продавцям та клієнтам з різноманітних питань, що пов'язані із виробничою, фінансовою, зовнішньоекономічною діяльністю, прогнозуванням ринку, пошуком альтернатив та ін. [9, с. 824].

Дослідники А.В. Верба та Т.І. Решетник у своїх дослідженнях розглядають поняття «консалтинг» як процес, що включає професійну та

комерційну діяльність з метою проведення ефективного консультування та отримання прибутку від консультаційного бізнесу [7].

Мета консультування простежується у наданні консультаційної послуги спеціалістом клієнту задля підвищення ефективності підприємства [30, с. 19].

Головним завданням консультування є вирішення та усунення управлінських, а також організаційних питань, оптимізація та підвищення ефективності підприємства, збільшення рівня конкурентоспроможності на ринку та ін. [5, с. 41].

Отже, консалтинг представляє собою діяльність, яка надає інтелектуальні послуги з метою удосконалення роботи підприємства.

Дослідженням змісту поняття «консалтингові послуги» займалися провідні вітчизняні науковці, тому пропонуємо розглянути трактування поняття «консалтингові послуги» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «консалтингові послуги»

Автор	Визначення
1	2
Бринь Ю.М., Станко Г.В.	здійснення консалтингової діяльності шляхом консультування керівництва організації або підприємства, з метою пояснення певного переліку питань, які пов'язані з технічними, управлінськими, фінансовими, юридичними та іншими сферами діяльності.
Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Князь О.В.	вид інтелектуальної діяльності, під час якої консультант повинен надати об'єктивні та незалежні поради, а також шляхи вирішення проблем, що сприятимуть на майбутню ефективну діяльність підприємства.
Кузнецов Е.А.	процес, який сприяє на відтворення виробничого та суспільного інтересу задля формування нематеріальної інфраструктури країни, яка сприяє на накопичення певного досвіду, який можна використовувати в різних сферах діяльності.
Охріменко О.О., Кухарук А.Д.	інтелектуальний продукт, який має залишитися у клієнта після завершення консультування з відповідними фахівцями.
Соколенко В.А.	підприємницька діяльність у невиробничій сфері, надання споживачам (клієнтам) послуг матеріального характеру у вигляді порад, рекомендацій і експертиз у різних сферах діяльності.

Продовження табл. 1.1.

1	2
Спільник І.В., Загородна О.М., Ярощук О.В.	консалтингова послуга є інтелектуальним результатом проведеного спеціалістом консультування; як і будь-який інший продукт, має свій життєвий цикл, а саме: стадії проектування та розробок, апробації, випуск на ринок, зростання, зрілість, насичення та занепад, також простежується часова визначеність та актуальність продукту або послуги.

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 13; 15; 23; 31; 34]

Науковці акцентують увагу на тому, що дані послуги є основою високотехнологічного виробництва та наукового потенціалу, які створюють умови для розвитку інноваційних перетворень економіки.

Отже, консалтингові послуги представляють собою надання інтелектуальних послуг, порад виробникам, продавцям та клієнтам з різноманітних питань, що пов'язані із виробничою, фінансовою, зовнішньоекономічною діяльністю, прогнозуванням ринку та пошуком альтернатив.

Надання консалтингових послуг у своїй діяльності реалізує наступні елементи:

- 1) аналіз та виявлення проблем, які стали перешкодою для подальшої ефективної діяльності підприємства;
- 2) пошук та надання альтернативних варіантів, які націлені на вирішення виявлених проблем;
- 3) супровід та реалізація наданих шляхів, які необхідно терміново впровадити [39, с. 32].

Консалтингові послуги характеризуються об'єктивною невідчутністю, непомітністю та відсутністю завершеної матеріальної форми. Організації, які надають однакові послуги, форма та методологія їх надання може повністю різнитися. Тому, пропонуємо розглянути деякі відмінні ознаки консалтингових послуг (рис. 1.1.).

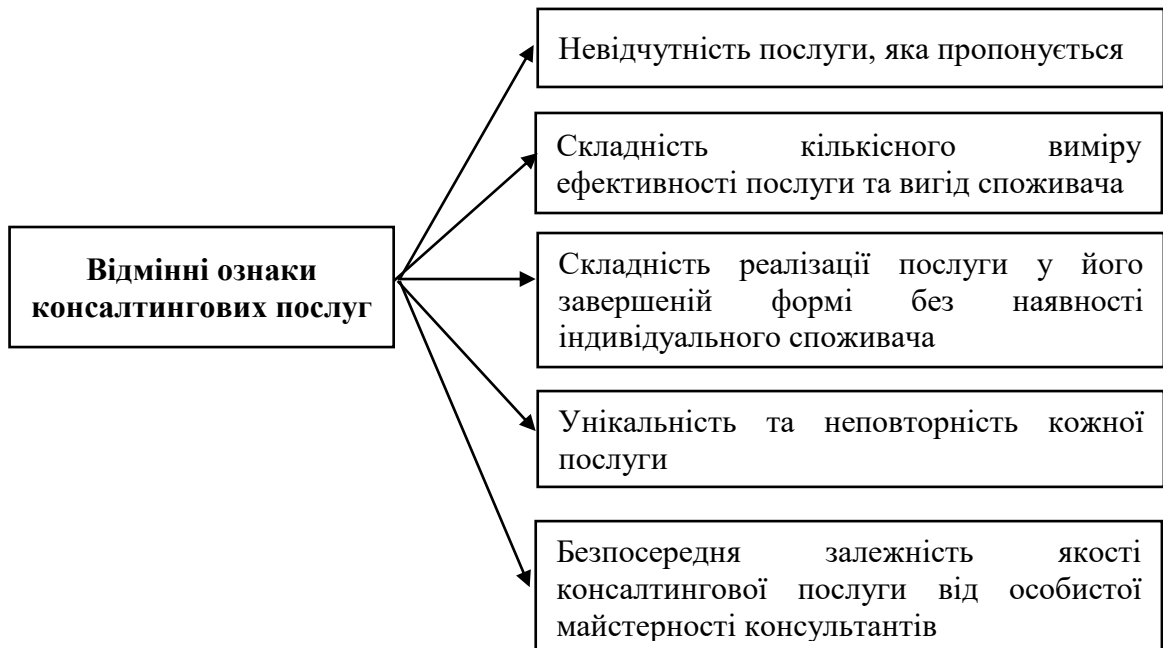


Рис. 1.1. Відмінні ознаки консалтингових послуг

Джерело: систематизовано автором на основі [6, с. 22]

Досліджуючи сутність консалтингової послуги можна визначити його основні види класифікації, а саме:

- 1) предметна – орієнтована на предмет консультування (грошовий, промисловий або загальний менеджмент), який розглядається в процесі консультування;
- 2) методологічна – орієнтована на метод (навчальний, процесуальний, експертний та ін.), який використовується в межах консультування.

Виходячи з цього, консалтингові послуги умовно поділяють на напрями за якими надаються послуги (рис. 1.2.).

Їх напрями залежать від переліку послуг, які представляють консалтингові організації. Вищеперераховані компоненти та їх короткі характеристики, де можна простежити, що їх діяльність націлена на виявлення проблемних питань та пошуку шляхів щодо їх реалізації та скорішого впровадження на підприємстві.

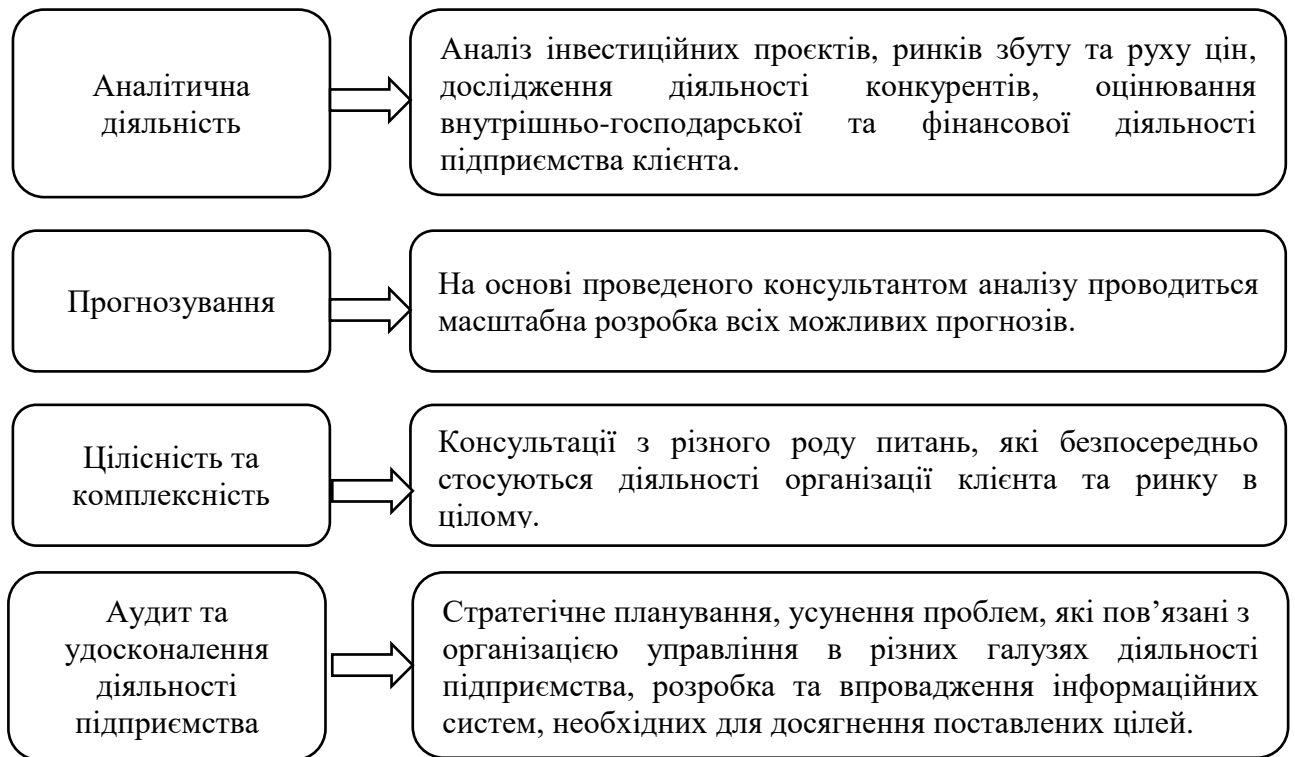


Рис. 1.2. Напрями надання послуг консалтинговими організаціями

Джерело: систематизовано автором на основі [41, с. 329]

Отже, простежені особливості вітчизняного ринку консалтингових послуг, представляють широкий перелік своїх послуг, які передбачені міжнародним класифікатором. У Додатку А наведена Міжнародна класифікація консалтингових послуг. Не зважаючи на те, що даний ринок є хаотичним та різностороннім, на ньому простежується попит, який диктує певні вимоги до змісту та якості послуг.

За офіційними даними на кінець 2021 р. на території України працювало приблизно 300 консалтингових організацій, які функціонують у сфері управлінського консультування. З них найбільш успішними та ефективними в нашій країні є такі організації, як: «Укрконсалтинг», «Українська асоціація управління проєктами», «Українська асоціація менеджерів-консультантів» та ін. У своїй діяльності, ці організації утворили певну економічну основу з метою розвитку вітчизняного консалтингового бізнесу, адже вони використовують сучасні технології та методи роботи у даній сфері [20].

«Український консалтинговий ринок на пряму залежить від капіталу Міжнародних фінансових організацій. Приблизно 20% консалтингових підприємств України започатковані за допомогою іноземних інвестицій або створенні на змішаному капіталі. Інший відсоток організацій сформовані на українських вкладень. Тим самим, підприємства, які сформувалися за допомогою іноземних постачань мають більш вигідні позиції на ринку та утримують більшу частку ринку консультаційних послуг» [25, с. 276].

Вітчизняні підприємства потребують консалтингової допомоги задля вирішення ряду управлінських проблем, тому попит на консалтингові послуги в Україні залишається невеликим [14]. В процесі були дослідженні перешкоди, які не дають можливість повноцінному розвитку консалтингових послуг в нашій країні (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Перешкоди розвитку попиту на консалтингові послуги в Україні

Джерело: систематизовано автором на основі [8, с. 41]

Не зважаючи на вищеперераховане, консалтингові послуги мають великі перспективи для свого розвитку. Теоретично, збільшення попиту може відбуватися за допомогою підвищення якості надання послуг. Це слід реалізувати, беручи за основу професіональне зростання фахівців, а саме: навчання, досвід, підвищення кваліфікації та інші методи, які націлені на підвищення рівню професіоналізму фахівців.

Отже, консалтингова діяльність направлена на надання інтелектуальних послуг, порад виробникам, продавцям та клієнтам з різноманітних питань, що пов'язані із виробничою, фінансовою, зовнішньоекономічною діяльністю, прогнозуванням ринку та пошуком альтернатив.

Консалтингові послуги виступають інтелектуальним продуктом, який утворився в результаті проведеної консалтингової діяльності з метою удосконалення управлінських засад та підвищення ефективності підприємства.

1.2. Дослідження змісту якості та ефективності консалтингових послуг

Сучасна концепція змісту якості та ефективності консалтингових послуг складається із раціонального забезпечення використання ресурсів та підвищення значимості цінностей консалтингових послуг для клієнта. Підприємства, які звертаються за консалтинговими порадами до спеціалістів несуть певні матеріальні витрати, тому вони прагнуть отримати максимум результату від даного процесу. Однією із основних причин, використання консалтингових послуг – є отримання позитивного ефекту, а саме: додаткові надходження, мінімальні витрати, зниження ризиків при прийнятті рішень, професійне навчання персоналу та ін. Тому, пропонуємо детально розглянути зміст якості та ефективності консалтингових послуг.

Головна характеристика, яка показує якість від наданих послуг, простежується у продовженні відносин між клієнтом та консультантом (консалтинговою організацією), що в результаті підкріплюється договором про надання відповідних послуг.

Якість консалтингової послуги – це загальна сукупність властивостей та характеристик послуги, яка направлена на задоволення всіх потреб споживача (клієнта) в рамках здійсненого консультування, яке може оцінюватися задоволенням попиту споживачів [43, с. 158].

Європейська Федерація консультантів виділяє три рівня управління якістю консультаційних послуг, а саме:

- 1) базовий (А) – націлений на розробку стратегії щодо збільшення якості консалтингових послуг;
- 2) дотримання нормативних параметрів (В) – націлений на здійснення контролю консультування на всіх етапах;
- 3) загальне управління якістю роботи (С) – націлене на підвищення професійної кваліфікації фахівців та паралельно на розвиток додаткових професійних якостей та навичок [17].

У міжнародному стандарті ISO 9004:2000 прописано, що якість консалтингової діяльності представляє собою перелік вимог та рекомендацій щодо впровадження та підвищення системи управління якістю консалтингових послуг [29].

Згідно даного стандарту якість послуги поділяють на такі характеристики:

- 1) кількісні – включають час очікування послуги, термін надання послуги, інструменти, матеріали, надійність результату, точність та безпека;
- 2) якісні – включають майстерність та компетентність спеціаліста, довіра до працівників, комфортність при наданні консалтингових послуг, ввічливість та прозорість.

Якість консалтингових послуг представляє собою результуючу складову, яка включає в свою структуру взаємозв'язок низки факторів, які впливають на якість консалтингових послуг (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Фактори, які впливають на якість консалтингових послуг

Джерело систематизовано автором на основі [31, с. 102]

З метою отримання успішного результату від проведеної консалтингової діяльності, підприємству необхідно мати стратегічні концепції, які передбачають: цільовий ринок, якість консалтингових послуг та правильний розподіл відповідальності. Керівництво консалтингових підприємств має залишати за собою відповідальність за якість наданих послуг, адже від цього залежить репутація підприємства та ефект від проведеної роботи.

«Консультант, який буде здійснювати консультування має діяти в межах своїх компетенцій та транслювати професіоналізм. Всі запропоновані шляхи виходу з кризових ситуацій та управлінських проблем повинні бути реальними для подальшого втілення, адже це запорука успішної та якісної проведеної роботи. Перш за все, на якість консалтингових послуг впливає чітка та професіональна робота консультанта, який зможе зрозуміти проблему свого клієнта та надати йому конкретизовані рекомендації щодо їх

усунення» [32, с. 38-39]. У Додатку Б наведені вимоги до професійної компетенції консультантів, які надають відповідні послуги.

Ефективність консалтингових послуг показує його результативність в процесі досягнення ряду цілей підприємства, які першочергово мають бути визначені у договорі на консультування з витратами, які необхідні для впровадження наданих рекомендацій.

Ефективність консультування – це співвідношення результату за рахунок реалізації та впровадження рекомендованих проєктів консультантами, а також витрат, які необхідні задля їх практичного впровадження [18, с. 795].

Результативність від проведеного консультування відображає співвідношення очікуваних результатів замовника та консалтингової організації [43, с. 158].

З вищеперерахованого, можна наголосити на тому, що якість консалтингових послуг дорівнює якості результату (ефекту). Результатом виступає послуга, яка створилася за допомогою взаємозв'язків клієнта та консультанта.

На разі, існують деякі фактори, які мають вплив на ефективність консультування (рис. 1.5.).

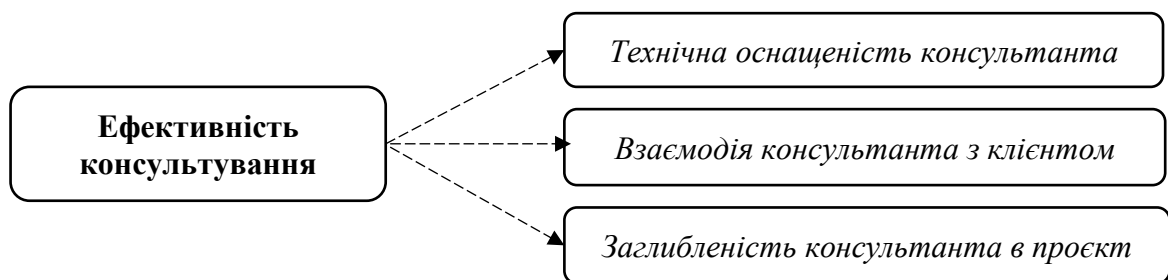


Рис. 1.5. Фактори, які мають вплив на ефективність консультування

Джерело: систематизовано автором на основі [31, с. 108]

Технічна оснащеність консультанта, який буде здійснювати надання певних послуг, передбачає наявність технічних засобів та прогресивного програмного забезпечення, які необхідні для отримання, пошуку та обробки

інформації. Взаємодія консультанта з клієнтом виступає рушійним чинником у даній галузі діяльності. Адже, спеціаліст повинен розуміти потреби та проблеми споживача, що стане запорукою для вдалої реалізації консалтингових послуг. Фактор заглибленості консультанта в проєкт націлений на віддачу спеціаліста в роботу, пошук різноманітних шляхів вирішення проблеми з метою отримання ефективності від запропонованих дій.

Ефективність консалтингових послуг простежується у співвідношенні інтересів клієнта та консалтингового підприємства з метою отримання позитивного ефекту від консалтингових послуг.

В свою чергу, споживачу необхідно знати, що кошти, які витрачені ним на консалтингову угоду, окупляться з високою ефективністю. Ефект від консалтингових послуг можна отримати завжди, а в цьому клієнт переконається після завершення встановленого угодою терміну. Для цього в договорі слід окреслити умови та зобов'язання сторін, в результаті яких даний ефект може бути отриманий. З метою уникнення непорозумінь, слід окреслити відповідальність сторін у разі недотримання очікуваного ефекту [43, с. 161].

На якість та ефективність консалтингових послуг можуть впливати наступні складові:

1) ставлення керівництва до якості організації процесу консультування – керівникам необхідно значну увагу приділяти до якості наданих послуг, слідкувати за проведеною роботою на всіх етапах;

2) компетентність спеціалістів (професіоналізм, конфіденційність, відкритість та доступність) – консультант має володіти професійними навичками, які зможуть йому допомогти ідентифікувати проблеми своїх клієнтів;

3) технічна та матеріальна забезпеченість консультанта – для якісної та ефективної діяльності необхідно мати додаткові технічні приладдя, які допоможуть надати більш якісні послуги;

4) чітка організаційна структура – в консалтинговому підприємстві має бути спеціальний відділ або спеціаліст, який буде здійснювати постійний контроль за якістю послуг;

5) стимулювання працівників з метою підвищення якості послуг – важливий та прогресивний елемент за допомогою якого збільшиться якість та ефективність послуг, адже консультант буде за мотивований на успіх;

б) використання та впровадження нових методів та розробок – даний вид діяльності потребує використання прогресивних та новітніх методів, які зможуть просувати свої послуги та надавати більш якісні поради.

Отже, якість консалтингових послуг представляє собою певну сукупність властивостей та характеристик, які націлені на задоволення всіх потреб споживача в процесі консультування. На якість послуг впливає низка факторів, а саме: досвід клієнта та консультанта, актуальність інформації, організація процесу консультування, визначення чіткого плану дій та стратегії.

Ефективність консалтингових послуг передбачає співвідношення результату за рахунок реалізації та впровадження рекомендованих проєктів консультантами, а також витрат, які необхідні задля їх практичного впровадження. Основні фактори, які впливають на ефективність консалтингових послуг, простежуються у технічній оснащеності консультанта, взаємодії консультанта з клієнтом та заглибленості консультанта в проєкт.

1.3. Методичні засади щодо оцінки якості та ефективності консалтингових послуг

Сьогодні існує певна проблема оцінки якості та ефективності консалтингових послуг, це пов'язано із тим, що послуги є багатогранними та неозначеними у своєму остаточному рішенні. Простежується залежність від

клієнта, від розуміння складності поставлених завдань, готовності клієнта прислуховуватися до порад та рекомендацій консультанта або консалтингової організації та ін. Тому, виникають деякі складності в процесі аналізу якості та ефективності консалтингових послуг.

Оцінити консалтингові послуги складніше ніж надати оцінку будь-якому товару. Клієнт, який звернувся за допомогою, отримує не тільки результат послуги, але і повинен стати повноцінним учасником щодо їх реалізації. Практично клієнт самостійно зумовлює якість консультування, тим самим вибираючи час, спосіб та консультанта для надання відповідних консалтингових послуг [26].

Провести оцінку якості та ефективності консалтингових послуг можна опираючись на методичні засади, а в нашому випадку за допомогою методу експертних оцінок. Аналізуючи інші методи, дійшли висновку, що саме цей методичний підхід допоможе не тільки здійснити комплексну оцінку послуг, а й надасть можливість у майбутньому здійснювати постійну оцінку та моніторинг послуг на всіх стадіях їх реалізації.

Експертний метод дослідження у розрізі оцінки консалтингових послуг передбачає три основних компоненти, а саме: оцінку якості та ефективності консалтингових послуг з боку клієнта (споживача), оцінку ефективності функціонування системи надання послуг працівниками (консультантами), а також оцінку якості та відповідного ресурсного забезпечення надання консалтингових послуг. Існує відповідний алгоритм дій оцінки якості та ефективності консалтингових послуг (рис. 1.6.), який можна реалізувати на основі методу експертних оцінок, а точніше за допомогою індивідуальних підходів.

В процесі використання даного методу важливе місце посідає розробка регламенту збирання та аналізу експертних думок. Збір інформації повинен передбачати конкретизовані питання стосовно оцінки консалтингових послуг. Така інформація може бути відображена у довільній формі або за

допомогою анкетування, інтерв'ювання, таблиць з певними показниками та критеріями, де необхідно проставити бали [36].

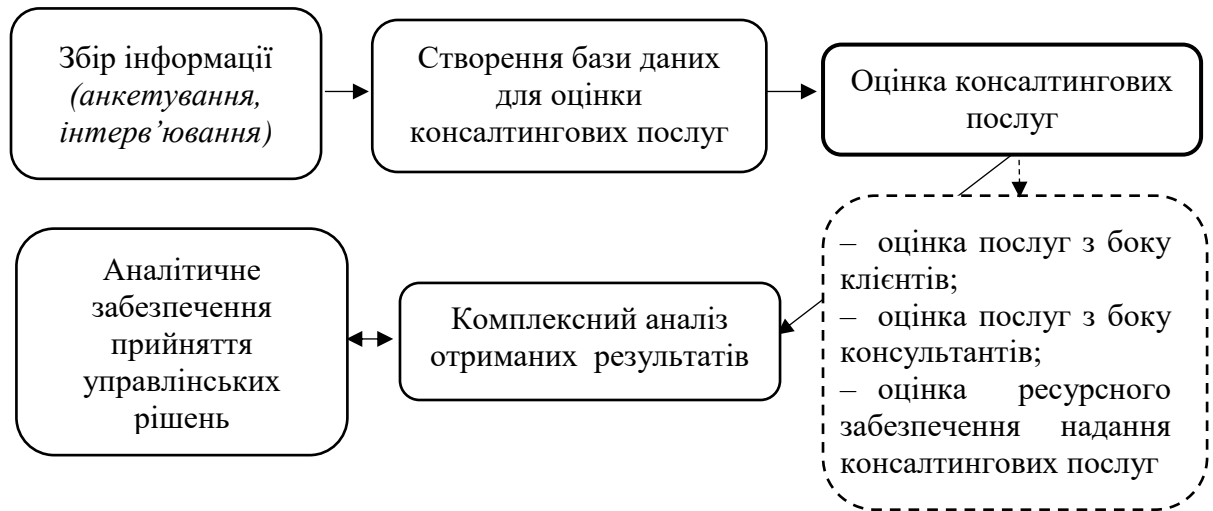


Рис. 1.6. Алгоритм дій оцінки якості та ефективності консалтингових послуг

Джерело: систематизовано автором на основі [4]

Створення бази даних для оцінки консалтингових послуг передбачає систематизацію та уніфікацію даних, які були отримані в результаті збору інформації з метою подальшої оцінки якості та ефективності консалтингових послуг.

Оцінка консалтингових послуг здійснюється на основі отриманих результатів дослідження відповідно до зібраної інформації. В результаті ідентифікуються отримані результати, шляхом аналізу відповідей на поставлені питання, аналізуються бали, які були проставлені опираючись на задані показники оцінки якості та ефективності консалтингових послуг.

Опираючись на управлінські засади оцінки консалтингових послуг, працівники та клієнти консультування є головними носіями інформації щодо оцінки якості та ефективності консалтингових послуг.

Оцінка консалтингових послуг з боку клієнтів виступає важливим та дієвим елементом, адже це дає змогу простежити головні напрямки щодо подальших взаємозв'язків клієнта та консультанта, визначити попит на певні

консалтингові послуги, а також визначити рівень задоволення потреб клієнта. В результаті, клієнти надають споживацьку оцінку, а консультанти транслують своє професійне бачення від здійсненої діяльності.

При залученні до опитування клієнтів, які звернулися за консалтинговими рекомендаціями, слід залучати приблизно 30-35% відсотків від загальної кількості за певний період часу, адже це надасть більш правильний та об'єктивний кінцевий результат.

При оцінці консалтингових послуг думка та експертне ставлення консультантів, які здійснювали послуги теж є важливою. Вони надають оцінку послугам у розрізі всіх відповідних правил та норм роботи у даній галузі діяльності. Обираючи експертів серед консультантів для оцінки консалтингових послуг, слід обирати тих працівників, в яких є значний досвід роботи у даній сфері діяльності, бажано не менше п'яти років [36].

Оцінка ресурсного забезпечення надання консалтингових послуг передбачає характеристики, які окреслюють загальну роботу консалтингової організації, а саме на якому рівні вона здійснює надання відповідних послуг.

Комплексний аналіз отриманих результатів передбачає виявлення проблем у сфері надання консалтингових послуг, які можна ідентифікувати вже після оцінки консалтингових послуг. На даному етапі простежується тісний взаємозв'язок з аналітичним забезпеченням, який слугує для прийняття управлінських рішень, що будуть націлені на негайне усунення виявлених проблем після оцінки якості та ефективності консалтингових послуг.

Позитивним моментом використання методу експертних оцінок є те, що він не потребує великих фінансувань, а точніше вони мінімальні, так як передбачають лише оплату праці працівникам, які будуть здійснювати оцінку консалтингових послуг. Також, для того щоб навчити працівників використовувати даний метод буде достатньо двох семінарів, після яких вони отримують відповідні навички та зможуть правильно все організувати.

Стосовно періодичності використання даного методу, то його слід проводити як мінімум один раз на рік. Якщо буде відчутна необхідність у здійсненні оцінки консалтингових послуг частіше, наприклад два рази на рік або три, то це буде лише позитивним аспектом для постійного моніторингу якості та ефективності послуг [16].

Підсумком вищеперерахованого є те, що даний методичний підхід забезпечує об'єктивну оцінку всіх суб'єктивних аспектів оцінки якості та ефективності консалтингових послуг опираючись на експертні думки як консультантів, так і клієнтів, за допомогою різних способів отримання інформації.

В процесі надання консалтингових послуг велику роль відіграє консультант, який надає відповідні поради та рекомендації клієнту. Робота консультанта, при оцінці якості та ефективності послуг теж має бути дослідженою. На практиці її можна оцінити двома методами, а саме [26]:

1. Здійснити розрахунок економічного ефекту від роботи консультанта. Даний метод викликає деякі труднощі щодо визначення економічного ефекту, адже консалтингові проекти, які націлені на довгострокові цілі, ефект зазвичай накопичується протягом довгого часу, тому може проявлятися у фінансових результатах побічно та через певний період часу. Одним із методів щодо розрахунку фінансових результатів є: консультант спільно з клієнтом окреслюють однакові фінансові показники (витрати, прибуток та ін.) за місяць до початку роботи та через місяць після завершення впровадження порад консультанта. Отримана різниця може розглядатися як ефект від роботи консультанта під час надання консалтингових послуг. Негативна сторона даного підходу в тому, що він носить лише умовний характер, тому його використання не є об'єктивним.

2. Простежити позитивні зміни в організації клієнта. Цей метод більш реалістичний та актуальний у даній галузі діяльності. На практиці до позитивних змін відносять: нові можливості працівників організації-клієнта, нові методи та системи роботи, нові стратегії та програми розвитку

організації-клієнта, впровадження нових проєктів, конкурентоспроможність та місце на ринку. Всі ці результати консультант має прописати та надати чітко, а також стисле обґрунтування у своєму заключному звіті. В такому випадку, завдання клієнта перевірити всі перераховані дані у звіті. Також, основним аспектом в оцінці роботи консультанта є відповідь на декілька питань, а саме: «Чи хочу я знову працювати з цим консультантом / з цією консалтинговою організацією?» та «Чи можу я рекомендувати їх своїм партнерам?». Такий спосіб при оцінці роботи консультанта є більш доречним та цілісним, що в результаті надасть об'єктивну оцінку роботи.

Оцінка консалтингових послуг передбачає наступні складові: суб'єкт (хто проводить оцінювання), об'єкт (що відстежується та оцінюється), ціль, оціночні показники та критерії, методологічна база та порядок інформаційного забезпечення оцінки послуг.

Метод експертних оцінок складається із збору інформації через анкетування та інтерв'ювання на основі переліку показників, які допоможуть надати оцінку якості та ефективності консалтингових послуг виставляючи відповідні бали за певною шкалою. Слід зауважити, що на практиці вибір показників, залежить від особливостей діяльності консалтингової організації та послуг, які вона надає. Пропонуємо розглянути найбільш розповсюдженні та актуальні показники оцінки консалтингових послуг [2].

У процесі консультування клієнт отримує певну інформацію, яка конкретизовано стосується його поставлених проблем та завдань до консультанта. Тому, якість консалтингових послуг на пряму залежить від якості наданої інформації. У табл. 1.2. наведені критерії, які допомагають визначити якість наданої інформації.

Таблиця 1.2.

Показники оцінки якості наданої інформації

Показники	Характеристика
1	2
Достовірність	інформація повинна бути перевіреною та позбавленою недостовірних фактів

Продовження табл. 1.2.

1	2
Актуальність	інформація має базуватися лише на останніх даних
Комплексність	інформація має бути комплексною без зайвих домислів та тез
Стислість	інформація має бути коротка та стисла з метою прийняття швидкого та легкого рішення проблеми
Доречність	інформація має бути такою, яка дозволить прийняти рішення «в даний момент»
Різносторонність	однакова інформація розглядається по різному опираючись на галузь її впровадження

Джерело: систематизовано автором на основі [26]

Існують показники, за допомогою яких можна визначити якість консалтингових послуг як для клієнта, так і для консалтингової організації (консультанта). Дані показники наведені у Додатку В.

Ефективність консалтингових послуг може бути: економічною, управлінською, технічною, науковою, соціальною та ін. В нашому випадку, ефективність простежується у проведеній роботі консалтингової організації (консультанта) та їх уміннях правильно та доцільно використовувати відповідні інструменти та методи роботи [24, с. 453].

З метою оцінки ефективності консалтингових послуг слід спостерігати за подальшою діяльністю підприємства, а саме: як виконуються всі прописані рекомендації консультанта, визначити чому навчилися керівники, на якому рівні знаходиться підприємство, чи може воно далі самостійно продовжувати свою діяльність без втручання консалтингової організації та ін. В першу чергу необхідно визначити рівень досягнень підприємства, які вони отримали опираючись на поради консультантів.

На першочергових зустрічах необхідно встановлювати напрямки, де можуть очікуватися позитивні результати, а також виділити перелік відповідних показників. В результаті моніторингу, консультанту необхідно повідомити споживачу про отриманні результати та визначити конкретні складові за якими здійснювався ефект.

Тому, здійснювати оцінку ефективності консалтингових послуг необхідно на всіх стадіях даного процесу, а саме: при плануванні дій,

протягом реалізації рекомендацій, по завершенню проєкту та через певний час після його остаточного закінчення.

У Додатку Г представлені показники ефективності, які має отримати організація-клієнт та консультант від консалтингової послуги. За допомогою даних показників оцінки ефективності, практично можна буде відстежити наступні результати: теоретичну та економічну ефективність консультування, роботу консультантів та організації в цілому.

В результаті, можна узагальнити напрями оцінки ефективності консультування, які доцільно використовувати при комплексному дослідженні ефекту. У Додатку Г представлені напрями оцінки та показники ефективності консультування. Зазначені напрями та показники мають на меті відокремити здійсненні консалтингові дії з метою більш комплексної їх оцінки. Так за допомогою показників ефективності, можна визначити ступінь очікуваного ефекту від отриманого, що є позитивним аспектом у даній оцінці консалтингових послуг.

З метою оцінки ресурсного забезпечення надання консалтингових послуг, необхідно звернути увагу на наступні показники, а саме:

- 1) вартість послуги без накладних витрат;
- 2) кількість кадрових ресурсів, які були задіяні;
- 3) кількість матеріальних ресурсів, які були вкладені в послугу;
- 4) повна вартість однієї наданої послуги;
- 5) повна вартість кінцевого результату (витрати на одного клієнта у якого відбулися очікувані позитивні зміни).

Вибір декількох або всіх показників з цього переліку відбувається в залежності від потреб оцінки консалтингових послуг, але слід зауважити, що після здійсненої оцінки, ці показники окреслюють якісні характеристики консалтингових послуг [37, с. 118].

Отже, провести оцінку якості та ефективності консалтингових послуг можна опираючись на методичні засади, а в нашому випадку за допомогою методу експертного оцінювання. Даний метод оцінювання забезпечує

об'єктивну оцінку всіх суб'єктивних аспектів оцінки якості та ефективності консалтингових послуг опираючись на експертні думки як консультантів, так і клієнтів, за допомогою різних способів отримання інформації (анкетування, інтерв'ювання).

Метод експертних оцінок передбачає збір інформації через анкетування та інтерв'ювання на основі переліку показників, які допоможуть надати оцінку якості та ефективності консалтингових послуг виставляючи відповідні бали за певною шкалою. Якість консалтингових послуг залежить від роботи консультантів та їх наданої достовірної інформації. Ефективність консультування простежується у більш дієвих показниках, які націлені на виявлення характеру, стану та напрямків за якими були здійсненні консалтингові послуги, а також аналізі вже отриманих результатів. Тому, показники оцінки якості та ефективності консалтингових послуг взаємопов'язані між собою та націлені на дослідження відповідних характеристик на всіх стадіях консультування.

Висновки до розділу I

В результаті проведеного дослідження виявлено, що консалтингова діяльність направлена на надання інтелектуальних послуг, порад виробникам, продавцям та клієнтам з різноманітних питань, що пов'язані із виробничою, фінансовою, зовнішньоекономічною діяльністю, прогнозуванням ринку та пошуком альтернатив.

Консалтингові послуги виступають інтелектуальним продуктом, який утворився в результаті проведеної консалтингової діяльності з метою удосконалення управлінських засад та підвищення ефективності підприємства.

Дослідження змісту якості консалтингових послуг представляє собою певну сукупність властивостей та характеристик, які націлені на задоволення всіх потреб споживача в процесі консультування. На якість послуг впливає

низка факторів, а саме: досвід клієнта та консультанта, актуальність інформації, організація процесу консультування, визначення чіткого плану дій та стратегії.

Ефективність консалтингових послуг передбачає співвідношення результату за рахунок реалізації та впровадження рекомендованих проєктів консультантами, а також витрат, які необхідні задля їх практичного впровадження. Основні фактори які впливають на ефективність консалтингових послуг простежуються у технічній оснащеності консультанта, взаємодії консультанта з клієнтом та заглибленості консультанта в проєкт.

Здійснити оцінку якості та ефективності консалтингових послуг можна опираючись на методичні засади, а в нашому випадку за допомогою методу експертного оцінювання. Метод забезпечує об'єктивну оцінку всіх суб'єктивних аспектів оцінки якості та ефективності консалтингових послуг опираючись на експертні думки як консультантів, так і клієнтів, за допомогою різних способів отримання інформації (анкетування, інтерв'ювання).

Також, метод експертних оцінок передбачає збір інформації через анкетування та інтерв'ювання на основі переліку показників, які допоможуть надати оцінку якості та ефективності консалтингових послуг виставляючи відповідні бали за певною шкалою.

Якість консалтингових послуг залежить від роботи консультантів та їх наданої достовірної інформації. Ефективність консультування простежується у більш дієвих показниках, які націлені на виявлення характеру, стану та напрямків за якими були здійсненні консалтингові послуги, а також аналізі вже отриманих результатів. Тому, показники оцінки якості та ефективності консалтингових послуг взаємопов'язані між собою та націлені на дослідження відповідних характеристик на всіх стадіях консультування.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «РЕСУРС КОНСАЛТИНГ ПАРТНЕР»

2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічна оцінка результатів діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресурс Консалтинг Партнер» (далі – ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер») є суб'єктом господарської діяльності, що працює у сфері надання консалтингових послуг. Підприємство розташоване за юридичною адресою 68600, Одеська область, м. Ізмаїл, вулиця Пароходна, будинок 26. На сьогоднішній день директором консалтингової організації вступає Бабаян Марія Григорівна [38].

ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» представляє собою одну з провідних консалтингових організацій в Одеській області. Діяльність організації розпочалася у 2013 році. Компанія стала позиціонувати себе як єдиний консультативно-ресурсний центр, який слугує для підтримки громадських організацій, органів місцевого самоврядування, підприємств у залученні міжнародної технічної підтримки в межах проектів та надання консалтингових послуг у відповідних сферах діяльності [22].

Згідно із Статутом товариства «метою створення ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» є одержання прибутку (доходу) від здійснення розробки, реалізації та координації проектів, міжнародної технічної допомоги, а також залучення фінансування з діючих європейських проектів» [35].

У своїй діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» створює цінності, які виправдовують очікування своїх клієнтів, роблячи значний внесок у їх процвітання та розвиток регіону, районів та населених пунктів України [35].

До основного виду діяльності підприємства відноситься:

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління [38].

Також, у Статуті зазначено, що «у випадках, коли законодавством передбачена необхідність отримання дозволів або ліцензій для заняття тим чи іншим видом діяльності, Товариство розпочинає таку діяльність тільки після отримання необхідних дозволів або ліцензій» [35].

Нормативно-правовою базою здійснення діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» є закони України та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність, зовнішньоекономічну діяльність, трудові стосунки та розрахункові відносини. Також, діяльність консалтингової організації регулюється і внутрішніми документами, зокрема: статутом, посадовими інструкціями та ін.

У відповідності до штатного розпису загальна кількість працівників підприємства – 13 осіб. Команда складається із 10 кваліфікованих консультантів та експертів, секретаря, бухгалтера та директора. В процесі дослідження була простежена організаційна структура ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» (рис. 2.1.).

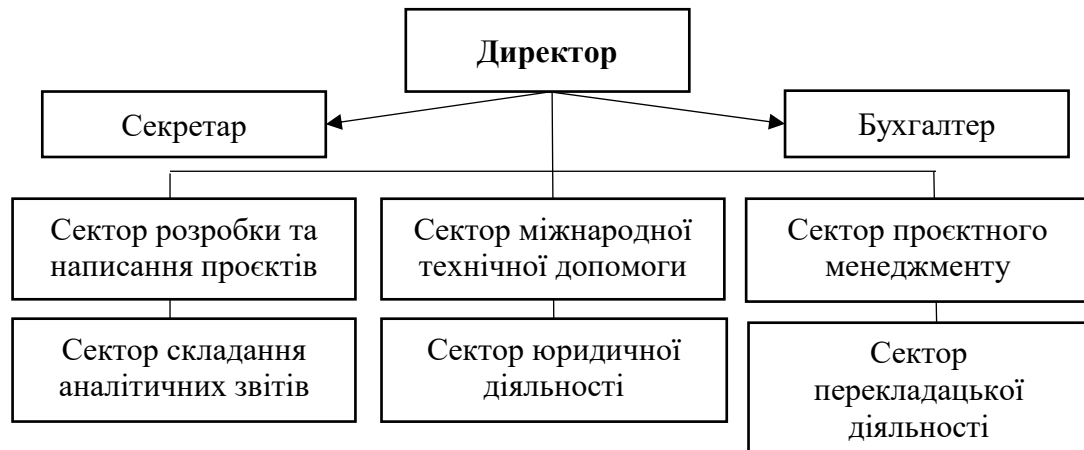


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Джерело: складено автором

Підприємство здійснює свою діяльність опираючись на лінійну структуру управління. Вона транслює передавання повноважень від вищого керівництва до нижчого. Також, консалтингова організація здійснює свою

діяльність за допомогою шести основних секторів, які надають відповідну допомогу своїм клієнтам.

Сектор розробки та написання проєктів – займається розробкою та написанням проєктів (у тому числі великих інфраструктурних) у відповідності до потреб споживача, надають консультаційні послуги у сфері проєктування та ін.

Сектор міжнародної технічної допомоги – здійснює свою діяльність, яка націлена на допомогу при отриманні грантів, супроводу відповідної документації та ін.

Сектор проєктного менеджменту – займається допомогою у сфері управлінського менеджменту, фінансового менеджменту, технічного менеджменту та ін.

Сектор складання аналітичних звітів – оформлення та здійснення аналізу звітів у відповідності до всіх стандартів, у тому числі міжнародних.

Сектор юридичної діяльності – надання консультаційних послуг у сфері юриспруденції, супровід договорів на розробку та створення проєктів тощо;

Сектор перекладацької діяльності – надання послуг у сфері перекладу, здійснення професійного перекладу документів, договорів, проєктів та інших поточних документів консалтингової організації.

З метою дослідження господарської діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», простежено результати попереднього аналізу діяльності консалтингової організації за 2019-2021 рр. (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Результати попереднього аналізу діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, +/-	
				2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт незалежності	0,955	0,945	0,935	-0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,966	0,956	0,944	-0,01	-0,012

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт ділової активності	0,926	0,824	0,654	-0,102	-0,17
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,031	0,032	0,035	0,001	0,003
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,032	0,035	0,038	0,003	0,003
Загальний коефіцієнт покриття балансу	27,88	26,02	15,575	-1,86	-10,445
Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових в запасах і витратах	0,96	0,96	0,94	0	-0,02

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

На разі консалтингова організація залишається незалежною; коефіцієнт фінансової стійкості є стійким; ділова активність зменшилася у результаті складного соціально-політичного стану країни; коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів збільшився на 0,001-0,004; ефективність використання власних коштів залежить від якості управління організацією та є внутрішнім фактором підвищення фінансового рівня ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»; простежується зменшення загального коефіцієнту покриття балансу, адже у даний період у ТОВ є довгострокова дебіторська заборгованість; коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових в запасах і витратах зменшився на 0,02.

Узагальнюючи вищеперераховане, можемо наголосити на тому, що обраний період дослідження діяльності показав, що ТОВ є беззбитковим.

Далі був проведений вертикальний та горизонтальний аналіз активів підприємства, який показує аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. (табл. 2.2.).

У 2021 р. по відношенню до 2019 р. активи ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» збільшилися на 5,53%. Необоротні активи у 2021 р. підвищилися на 38,09%, тим самим оборотні активи збільшилися на 2,04% по відношенню до 2019 р.

Також, матеріальні оборотні активи ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» у 2021 р. збільшилися на 14,49%. Дебіторська заборгованість підприємства у 2021 р. по відношенню до 2019 р. знизилася на 49,8%.

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Активи підприємства, всього, тис. грн.	9360	9595	9877	517	5,52
Необоротні активи, тис. грн.	911	1190	1258	347	38,09
– у % до всіх активів	9,73	12,40	12,74	-	-
Оборотні активи, тис. грн.	8447	8405	8619	172	2,04
– у % до всіх активів	90,27	87,60	87,26	-	-
Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	3762	4293	4307	545	14,49
– у % до оборотних активів	44,53	51,07	49,97	-	-
Дебіторська заборгованість тис. грн.	321	195	161	-160	-49,8
– у % до оборотних активів	3,80	2,32	1,87	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4340	3897	4143	-197	-4,54
– у % до оборотних активів	51,37	46,34	48,04	-	-
Інші оборотні активи, тис. грн.	25	21	8	-17	-68
– у % до оборотних активів	0,30	0,25	0,09	-	-

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

За допомогою цих даних, можна стверджувати, що активи мають тенденцію до збільшення, адже показники дорівнюють нормативним

значенням. Вартість необоротних активів показує збільшення вартості основних фондів підприємства.

Для наочного представлення вищезазначеного аналізу динаміки та структури активів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. зображено відповідний графік (рис. 2.2.), що відтворює певні зміни, які відбулися на підприємстві у досліджуваній період.

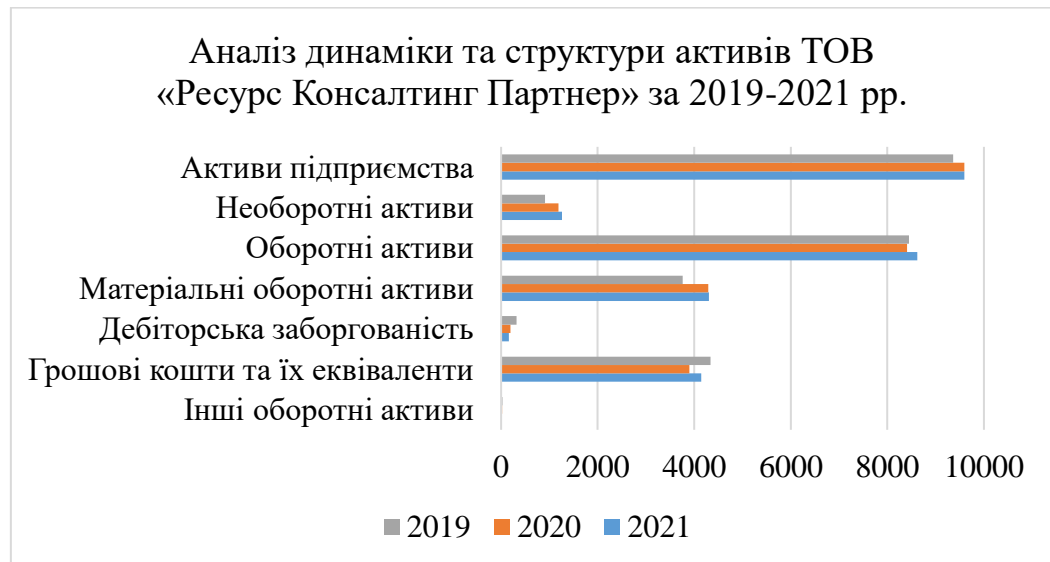


Рис. 2.2. Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр.

Джерело: систематизовано автором за даними табл. 2.2.

Далі, слід розглянути аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Джерела утворення активів, всього, тис. грн.	9360	9595	9877	517	5,52
Власний капітал, тис. грн.	8933	9059	9217	284	3,18

Продовження табл. 2.3.

1	2	3	4	5	6
– у % до всіх джерел утворення активів	95,38	94,21	93,22	-	-
Власний оборотний капітал, тис. грн.	8041	8082	8098	57	0,71
– у % до власного капіталу	89,95	89,10	87,67	-	-
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	125	202	140	15	12
– у % до всіх джерел утворення активів	1,26	2,11	1,42	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн.	303	323	520	217	71,62
– у % до всіх джерел утворення активів	3,24	3,37	5,26	-	-
Кредити банків, тис. грн.	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	303	323	520	217	71,62
– у % до поточних зобов'язань	100	100	100	-	-

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

Виходячи з цих даних, можна простежити, що консалтингова організація збільшила джерела утворення активів на 5,52%, що є позитивною тенденцією в розвитку підприємства. Власний капітал підприємства у 2021 р. по відношенню до 2019 р. збільшився на 3,18%. Також, у 2021 р. порівнюючи з 2019 р. власний оборотний капітал ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» збільшився на 0,71%.

Пропонуємо наочно, у вигляді графіку простежити аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. (рис. 2.3.).

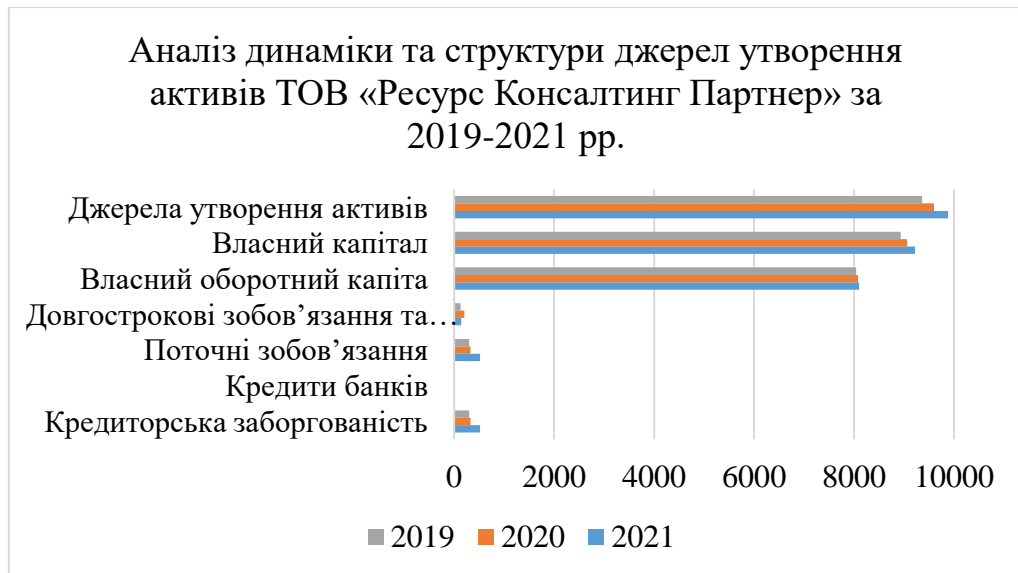


Рис. 2.3. Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр.

Джерело: систематизовано автором за даними табл. 2.3.

Тим самим, простежується відсутність будь-яких кредитів та зобов'язань, які мають відношення до необоротних активів. Дані аспекти свідчать про позитивну динаміку та структуру джерел щодо утворення активів в консалтинговій організації.

Після вищеперерахованих розрахунків, слід простежити аналіз показників фінансового стану ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Показники фінансового стану ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»
за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4
<i>Аналіз ліквідності</i>			
Коефіцієнт покриття	26,78	25,02	16,48
Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,38	11,67	7,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14,32	11,06	6,98
<i>Аналіз платоспроможності/фінансової стійкості підприємства</i>			
Коефіцієнт платоспроможності	0,955	0,945	0,933
Коефіцієнт фінансування	0,047	0,058	0,072

Продовження табл. 2.4.

1	2	3	4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,964	0,962	0,94
Коефіцієнт маневреності	0,91	0,891	0,877
<i>Аналіз ділової активності</i>			
Коефіцієнт оборотності активів	0,936	0,873	0,658
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,67	26,43	14,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	41,32	32,06	35,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,97	0,92	0,72
<i>Аналіз рентабельності</i>			
Коефіцієнт рентабельності активів	0,031	0,032	0,034
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,032	0,033	0,036
Коефіцієнт рентабельності підприємства	0,033	0,034	0,051

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

Здійснений аналіз фінансового стану ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. показав, що підприємство є прибутковим, адже цьому свідчать вищеперераховані показники, де висвітлюється позитивна динаміка розвитку ТОВ загалом.

Отже, ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» на ринку з 2013 року, він позиціонує себе як єдиний консультаційно-ресурсний центр для підтримки громадських організацій, органів місцевого самоврядування, підприємств у залученні міжнародної технічної підтримки в межах проєктів та надання консалтингових послуг у відповідних сферах діяльності.

Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності показав, що підприємство є беззбитковим; відсутні будь-які кредитні зобов'язання; вартість необоротних активів показує збільшення вартості основних фондів підприємства. Загалом простежується позитивна динаміка основних результатів діяльності підприємства у зазначений період часу.

2.2. Аналіз консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Після дослідження загальної характеристики та аналізу фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», пропонуємо проаналізувати спектр консалтингових послуг даного підприємства.

ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» надає значний перелік консалтингових послуг у сфері консалтингу, а саме:

- 1) розробки та написання проєктів (у тому числі великих інфраструктурних);
- 2) міжнародної технічної допомоги (для отримання грантів);
- 3) проєктного менеджменту (управлінський менеджмент, фінансовий менеджмент, технічний менеджмент та ін.);
- 4) складання аналітичних звітів (за міжнародними стандартами);
- 5) юридичних послуг;
- 6) перекладацької діяльності [22].

Вартість консалтингових послуг організація визначає виключно індивідуально, а саме окремо з кожним клієнтом, адже все залежить від поставлених термінів договору та особливостей поставлених завдань для консультантів, які необхідно вирішити в процесі надання консалтингових послуг.

Оплата здійснюється як в межах абонентського обслуговування, так і в межах надання єдиного платежу за допомогою авансового внеску та кінцевим платежем за надану послугу.

У Додатку Д наведений приклад договору ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» про надання консалтингових послуг з питань комерційної діяльності та управління.

З метою подальшого аналізу консалтингових послуг підприємства, пропонуємо розглянути аналіз структури надання послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Аналіз структури надання послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр.

Місяць	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн.	Кількість договорів	тис. грн.	Кількість договорів	тис. грн.	Кількість договорів
Січень	-	-	89,542	1	89,542	1
Лютий	-	-	398,882	2	-	-
Березень	-	-	398,882	2	139,962	1
Квітень	-	-	398,882	2	732,265	4
Травень	17,273	1	488,424	3	398,882	2
Червень	89,542	1	398,882	2	561,442	3
Липень	-	-	398,882	2	398,882	2
Серпень	-	-	398,882	2	651,654	4
Вересень	-	-	488,424	3	398,882	2
Жовтень	229,504	2	602,082	2	398,882	2
Листопад	139,962	1	398,882	3	384,856	3
Грудень	668,324	3	997,992	5	920,399	7
Всього	1 144,61	8	5 458,64	29	5 075,65	31

Джерело: систематизовано автором на основі [28]

Отже, із вищезазначених даних, можемо підвести наступні висновки щодо структури надання консалтингових послуг.

У 2019 р. простежується низький рівень використання консультаційних послуг підприємства, це обумовлено кризовим становищем на ринку в цілому. Для багатьох консалтингових організацій, 2019 рік став переломним, тому і для ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» це не стало винятком.

Загальна кількість укладених договорів щодо надання консалтингових послуг склала – 8 на загальну суму 1 144,61 млн. грн., що є низьким показником, але допустимим, адже підприємство не зазнало значних втрат за рахунок заощадженого власного капіталу.

Активну діяльність підприємство показувало у травні та червні місяці, та з жовтня по грудень 2019 р. В інший період часу в організації зменшилася консалтингова діяльність.

Пропонуємо наочно розглянути динаміку структури надання послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019 р. (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Динаміка структури надання послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019 р.

Джерело: систематизовано автором за даними табл. 2.5.

На протязі 2020 р. ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» збільшив свій дохід майже у п'ять разів. Загальна кількість укладених договорів – 29 на суму 5 458,64 млн. грн. При цьому, не зважаючи на те, що даний період був важкий для всіх підприємств та будь-якої галузі діяльності через COVID-19.

Підприємство активно надавало консалтингові послуги, адже на протязі усього року простежується стабільна динаміка надання консалтингових послуг. Тому, консалтингова організація показує позитивну динаміку зростання якості та ефективності наданих послуг.

Пропонуємо наочно розглянути динаміку структури надання послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2020 р. (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Динаміка структури надання послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2020 р.

Джерело: систематизовано автором за даними табл. 2.5.

2021 р. став для ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» також продуктивним та прибутковим у сфері надання консалтингових послуг. В процесі аналізу структури надання послуг простежується позитивна динаміка розвитку.

Протягом року, консалтингова організація заключила 31 договір на суму 5 075,65 млн. грн. Якщо брати до уваги показники 2020 р., то дохід знизився на 382,99 тис. грн., але це не є критичними показниками. Організація продовжує стабільно заключати договори на консультування та отримувати постійний прибуток від їх реалізації.

У лютому місяці відсутня активність консультування, це обумовлено перепідготовкою кадрів організації. Керівництво вирішило підвищити кваліфікацію працівників за допомогою проходження тренінгів та майстер-класів. Метою таких заходів було підвищення професіональності працівників та збільшення рівня якості консалтингових послуг.

Тим самим, пропонуємо наочно розглянути динаміку структури надання послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2021 р. (рис. 2.6.).



Рис. 2.6. Динаміка структури надання послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2021 р.

Джерело: систематизовано автором за даними табл. 2.5.

На основі вищеперерахованого, пропонуємо розглянути структуру надання консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. (рис. 2.7.) беручи до уваги їх відсоткове співвідношення від загальної кількості наданих послуг за видами діяльності у зазначений період дослідження.

Високим попитом користуються послуги у сфері міжнародної технічної допомоги – 32% і розробки та написання проєктів – 30%. Це пояснюється тим, що основна діяльність організації націлена на впровадження та реалізацію даних послуг, які наразі використовуються в повному обсязі.

У зазначений період консалтинговими послугами у галузі проєктного менеджменту користувалися – 12% та супроводом у складанні аналітичних звітів – 10%, але слід зауважити, що дані види діяльності є не менш актуальним та перспективним для досліджуваного підприємства.

Юридичний супровід, який становить 9% та перекладацька діяльність – 7% є дуже специфічними напрямками діяльності, тому і попит на них менший. Дані послуги частіше використовують у роботі з міжнародними проєктами, якими займається дана консалтингова організація.

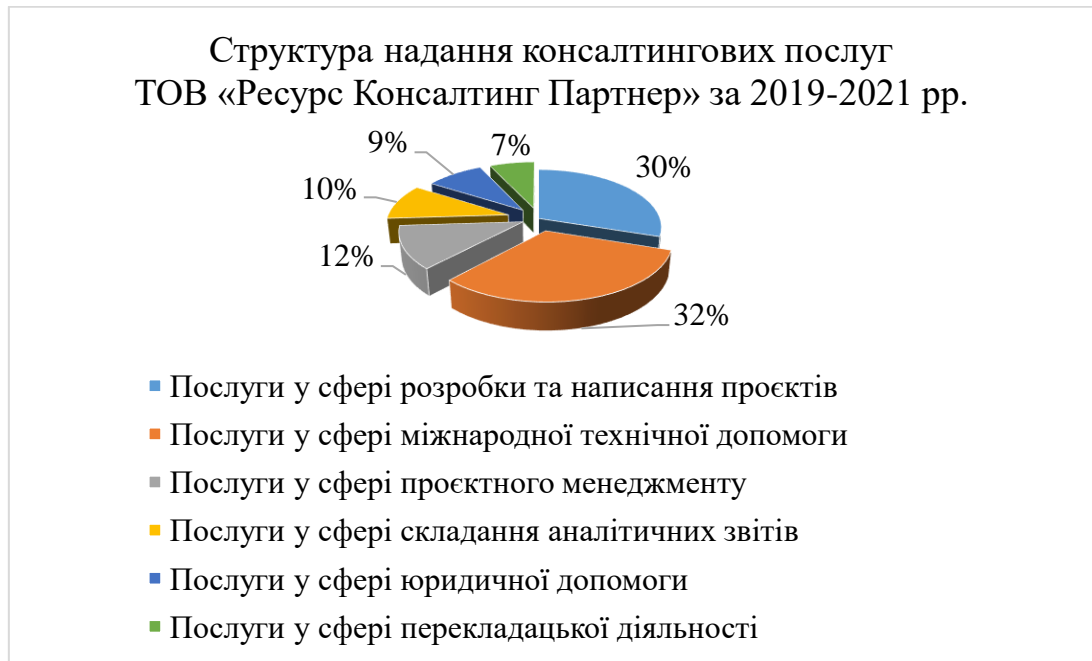


Рис. 2.7. Структура надання консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

Слід зауважити, що у ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» у м. Ізмаїл на даному ринку не має конкурентів, які би надавали консалтингові послуги у сфері міжнародного супроводу проєктів, а також розробки та написання проєктів.

Тому, з метою детального аналізу середовища досліджуваного підприємства, було проведено дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища консалтингової організації. Здійснивши детальний SWOT-аналіз, були визначені загрози та можливості, слабкі та сильні сторони підприємства, на які керівництву слід звернути увагу для подальшого удосконалення якості та ефективності консалтингових послуг.

Узагальнені дані наведені у SWOT–аналізі ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

SWOT–аналіз ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення інвестицій. 2. Широкий перелік послуг, які надаються. 3. Місце розташування. 4. Відсутність аналогічних конкурентів. 5. Поліпшення якості надання послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неплатоспроможність покупця. 2. Високий рівень інфляції. 3. Недостатньо гнучка система управління. 4. Поява аналогічного конкурента
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена клієнтська база. 2. Високий рівень кваліфікації працівників. 3. Високий рівень маркетингового аналізу. 4. Досвід роботи на відповідному ринку. 5. Збільшення власних фінансових ресурсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня увага до тенденцій в сфері надання фінансових послуг. 2. Дороговізна послуг, що надаються.

Джерело: складено автором

Аналіз середовища ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» дав можливість простежити та оцінити діяльність організації в умовах мінливого середовища. У майбутньому, при розробці стратегічних напрямків у галузі надання консалтингових послуг підприємству слід звернути увагу на ризики та всі можливості поточного стану на ринку, які були відображені у SWOT–аналізі.

Також, у даному процесі необхідно задіяти всі сильні сторони підприємства, так наприклад можливість збільшення власних фінансових ресурсів. При цьому, слід зменшити до мінімуму слабкі сторони підприємства, а саме у межах фінансової діяльності забезпечивши платоспроможність підприємства за допомогою усилення фінансової стійкості та збільшення рентабельності діяльності організації.

Отже, здійснивши аналіз консалтингових послуг, дослідивши їх структуру та динаміку за 2019-2021 рр. можемо стверджувати, що ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» є цілком прибутковим. Спектр надання консалтингових послуг представляє собою значний перелік, який стабільно приносить прибуток підприємству.

Проведений SWOT-аналіз показав, що у майбутньому при розробці стратегічних напрямків у галузі надання консалтингових послуг слід звернути увагу на ризики та всі можливості поточного стану на ринку для удосконалення діяльності організації.

2.3. Оцінка якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

З метою оцінки якості та ефективності консалтингових послуг було проведено опитування за допомогою платформи «Google Forms» серед працівників та клієнтів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», як вони оцінюють рівень надання консалтингових послуг.

Згідно з методичними засадами методу експертних оцінок, було здійснено збір інформації за допомогою опитування. Також, було запропоновано виставити оцінку у балах від 0 до 3 проаналізувавши якість та ефективність консалтингових послуг, де:

- 0 – це відсутність відповідного показника;
- 1 – низький рівень показника;
- 2 – достатній рівень;
- 3 – високий рівень даного показника.

Всі отриманні дані були проаналізовані, уніфіковані та відображені у відповідних таблицях з метою підведення підсумків від анкетування.

В першу чергу проаналізуємо опитування яке відбувалося серед працівників ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», де відображені результати

оцінки якості консалтингових послуг працівниками (табл. 2.7.) та результати оцінки ефективності консалтингових послуг працівниками (табл. 2.8.).

Таблиця 2.7.

Результати оцінки якості консалтингових послуг працівниками

ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Показник	Кількість осіб, які були залучені до опитування	Бали				Середня оцінка (в балах)
		0	1	2	3	
Забезпеченість наданої інформації (достовірність, актуальність, комплексність, стислість, доречність, різносторонність)	10	0	3	4	3	2,0
Наявність позитивних відгуків та рекомендацій	10	0	2	4	4	2,2
Задоволеність клієнтів від проведеної роботи	10	0	3	4	3	2,0
Повторне звернення клієнтів	10	0	2	5	3	2,1
Зріст професіоналізму консультантів	10	1	2	4	3	1,9
Система мотивування працівників за виконану роботу	10	1	3	4	2	1,7
Удосконалення методичних аспектів роботи	10	1	3	4	2	1,7
Використання нових технологій консультування	10	2	3	3	2	1,5
Разом	80	5	22	34	25	15,1

Джерело: результати опитування працівників ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Отже, працівники ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» надали загальну оцінку якості консалтингових послуг – 15,1 балів із 30 можливих. На перший погляд це не погані результати, але із детального аналізу простежуються деякі професійні відхилення щодо якості надання консалтингових послуг. Пропонуємо розглянути найнижчі на найвищі показники опитування.

Показник «система мотивування працівників за виконану роботу» показав – 1,7 балів. Такий критерій потребує певних удосконалень у сфері мотивації працівників задля отримання більш якісної роботи.

Показники «удосконалення методичних аспектів роботи» та «використання нових технологій консультування» отримали 1,7 та 1,5 балів відповідно. Дані характеристики виступають важливим елементом у наданні послуг, адже за їх допомогою здійснюється пошук та використання різних управлінських альтернатив. Ці показники є низькими, тому керівництву слід звернути увагу на їх удосконалення.

Також, критерії «наявність позитивних відгуків та рекомендацій» та «повторне звернення клієнтів» отримали 2,2 та 2,1 балів відповідно. Ці показники стали найвищими за результатами опитування. Позитивні відгуки та повторне звернення споживачів, свідчить про якість наданих послуг та наявність постійного клієнта. На даному ринку це позитивний аспект.

Таблиця 2.8.

Результати оцінки ефективності консалтингових послуг працівниками
ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Показник	Кількість осіб, які були залучені до опитування	Бали				Середня оцінка (в балах)
		0	1	2	3	
Прибуток від здійсненої діяльності	10	0	3	3	4	2,1
Продуктивність роботи консультанта	10	1	2	4	3	1,9
Збільшення та розширення ринку послуг	10	2	3	3	2	1,5
Збільшення обсягу виконаних послуг	10	1	3	3	3	1,8
Цінова політика	10	1	2	4	3	1,9
Рентабельність проєкту	10	1	2	5	2	1,8
Разом	60	6	15	22	17	11

Джерело: результати опитування працівників ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Загалом, працівники ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» надали сумарну оцінку ефективності консалтингових послуг – 11 балів із 30 можливих. Це не дуже високі результати, тому виникають деякі відхилення, які слід проаналізувати.

Так наприклад, самий низький показник «збільшення та розширення ринку послуг» отримав загальний бал – 1,5. За цими даними, працівники вважають, що збільшення ринку послуг буде доцільним на даному етапі розвитку підприємства.

Показник «прибуток від здійсненої діяльності» отримав найвищий бал – це 2,1. Проаналізувавши попереднього фінансово-економічний стан підприємства можна стверджувати, що прибутковість від наданих послуг дійсно простежується.

Наступним кроком для оцінки якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» стало опитування серед десяти клієнтів (споживачів), які найчастіше зверталися за відповідними послугами у період із 2019-2021 рр.

Тому, пропонуємо розглянути результати оцінки якості консалтингових послуг клієнтами підприємства (табл. 2.9.) та результати оцінки ефективності консалтингових послуг клієнтами підприємства (2.10.).

Отже, клієнти ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» надали сумарну оцінку якості консалтингових послуг – 17,9 балів із 30 можливих. Це не погані результати, але керівництву слід звернути увагу на певні недоліки в процесі надання консалтингових послуг.

Таблиця 2.9.

Результати оцінки якості консалтингових послуг клієнтами
ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Показник	Кількість осіб, які були залучені до опитування	Бали				Середня оцінка (в балах)
		0	1	2	3	
1	2	3	4	5	6	7
Робота консультанта або консалтингової організації в цілому	10	0	2	5	3	2,1
Оцінка якості наданої інформації	10	0	2	6	2	2
Зміна стилю та методів роботи після рекомендацій консультанта	10	1	3	5	1	1,6

Продовження табл. 2.9.

1	2	3	4	5	6	7
Удосконалення структури виробництва та управління підприємства	10	1	3	4	2	1,7
Наявність нової стратегії розвитку підприємства	10	1	2	5	2	1,8
Навчання працівників, підвищення кваліфікації та ін.	10	1	2	6	1	1,7
Зміна в міжособистісних відносинах	10	1	2	5	2	1,8
Навички діагностики та моніторингу проблем	10	1	2	5	2	1,8
Спеціальні та загальні навички в управлінській діяльності	10	1	3	4	2	1,7
Започаткування нових зв'язків із різними галузевими структурами	10	1	3	4	2	1,7
Разом	100	8	24	49	19	17,9

Джерело: результати опитування клієнтами ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Показник «зміна стилю та методів роботи після рекомендацій консультанта» загалом оцінили в 1,6 балів, що є найменшим результатом. Даний критерій є вагомим в процесі оцінки якості консалтингових послуг, адже він транслює нові витoki управління після консалтингового втручання в діяльність підприємства. Тому, консультантам слід постійно слідкувати за новими техніками, стилями та методами консультування.

Підприємству слід звернути увагу на удосконалення методів та рекомендацій, які надають консультанти в процесі своєї роботи, адже такі показники, як «спеціальні та загальні навички в управлінській діяльності» та «удосконалення структури виробництва та управління підприємства» становлять – 1,7 балів, що не є задовільними результатами. Адже, ефективність даних показників є результатом проведеної консалтингової діяльності, використання сучасних методів консультування та ін.

«Роботу консультанта або консалтингової організації в цілому» та «оцінку якості наданої інформації» споживачі оцінили найбільшими балами, а саме 2,1 та 2 бали відповідно, що є позитивним моментом для

підприємства. Пошук та надання якісної інформації є одним із основних моментів в процесі надання консалтингових послуг.

Таблиця 2.10.

Результати оцінки ефективності консалтингових послуг клієнтами

ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Показник	Кількість осіб, які були залучені до опитування	Бали				Середня оцінка (в балах)
		0	1	2	3	
Збільшення ритмічності та обсягів виробництва	10	1	2	5	2	1,8
Зниження рівня витрат	10	2	1	5	2	1,7
Підвищення рентабельності підприємства	10	1	2	5	2	1,8
Освоєння та впровадження нових видів товару/послуг	10	2	3	3	2	1,5
Оптимізація оподаткування	10	1	2	6	1	1,7
Закриття збиткових напрямків діяльності та знищення застарілого устаткування	10	1	2	4	3	1,9
Оновлення та прискорення виробничого циклу	10	1	3	5	1	1,6
Залучення додаткового капіталу	10	2	2	4	2	1,6
Залучення нових партнерів або акціонерів	10	1	3	4	2	1,7
Підвищення курсу акцій	10	1	3	5	1	1,6
Разом	100	13	23	46	18	16,9

Джерело: результати опитування клієнтами ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Оцінка клієнтами ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» складає 16,9 балів із 30 можливих. Пропонуємо розглянути низькі та високі показники проведеного дослідження.

Критерій «освоєння та впровадження нових видів товару/послуг» оцінили найнижче, а саме у 1,5 балів. Клієнт після завершення консультування та отримання всіх необхідних рекомендацій, має створювати нові витoki для подальшого динамічного розвитку.

У нашому випадку цей показник став низьким, тому консалтинговій організації слід звернути увагу на рекомендації, які надають консультанти, а також удосконалити їх.

Показники «оновлення та прискорення виробничого циклу» та «залучення додаткового капіталу» отримали – 1,6 балів, що також є низьким показником. Тут клієнтам слід удосконалювати свої управлінські та виробничі здібності для отримання більшої ефективності від здійсненої діяльності.

Також, критерій «закриття збиткових напрямків діяльності та знищення застарілого устаткування» отримав загальну оцінку – 1,9 балів, що є в середньому позитивним результатом діяльності.

За результатами проведеного аналізу випливає, що якість та ефективність консалтингових послуг підприємства можна оцінити на середньому рівні. Організація займає стабільне місце на ринку, що підтверджується результатами опитування як клієнтів, так і працівників.

З метою більш об'єктивної оцінки якості та ефективності консалтингових послуг, було побудовано відповідний профіль, який допоможе визначити слабкі місця консалтингової організації (табл. 2.11.). Слід зауважити, що його складено опираючись на проведений вищезазначений аналіз задля угруповання отриманих даних.

Таблиця 2.11.

Профіль оцінки рівня якості та ефективності консалтингових послуг
ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Показник	Бали			
	0	1	2	3
1	2	3	4	5
<i>Нові вміння та навички</i>				
Діагностування та вирішування наявних проблем			+	
Навички ділового спілкування			+	
<i>Ефективність діяльності</i>				
Соціальна (мотивування ідей, збільшення рівня зацікавленості в роботі для працівників)		+		

Продовження табл. 2.11.

1	2	3	4	5
Економічна (підвищення прибутку, зменшення собівартості та витрат на консалтингові послуги)			+	
<i>Нові методи та системи роботи</i>				
Впровадження нових систем роботи (інформаційних, маркетингових, управлінських)		+		
<i>Виконання плану поставлених завдань</i>				
Відповідність до потреб клієнта			+	
Виконання поставлених цілей			+	
Доцільний та правильний розподіл відповідальності між клієнтом та консультантом			+	
<i>Виконання поставлених завдань</i>				
Гнучкість першочергового плану дій		+		
Оцінка та аналіз підтримки керівництва консалтингової організації			+	
Контроль клієнтом виконання поставлених першочергових завдань		+		
Наявність проміжної оцінки проведеної роботи за певний період часу (керівником)			+	
<i>Використання засобів, які впливають на виконання завдання</i>				
Наявність професійної, компетентної та досвідченої робочої групи, яка виконує консалтингові завдання			+	
<i>Оцінка стилю консультування</i>				
Характеристика стосунків між клієнтом та консалтинговою організацією			+	
Взаєморозуміння, довіра та відкритість			+	
Правильність та доцільність вибору моделі консультування		+		
<i>Зміни після здійснення консультування</i>				
Освоєння та впровадження нових видів товару/послуг		+		
Залучення додаткового капіталу		+		
Удосконалення управлінської діяльності			+	

Джерело: систематизовано автором на основі отриманих даних

Отже, рівень якості та ефективності консалтингових послуг знаходиться на достатньому рівні, але простежуються відхилення, на які керівництву необхідно звернути увагу.

Для більш наочного бачення відхилень, пропонуємо звернути увагу на зображений профіль оцінки рівня якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» (рис. 2.8.).

Показник	Бали			
	0	1	2	3
Діагностування та вирішування наявних проблем			+	
Навички ділового спілкування			+	
Соціальна (мотивування ідей, збільшення рівня зацікавленості в роботі для працівників)				
Економічна (підвищення прибутку, зменшення собівартості та витрат на консалтингові послуги)				
Впровадження нових систем роботи (інформаційних, маркетингових, управлінських)				
Відповідність до потреб клієнта			+	
Виконання поставлених цілей			+	
Доцільний та правильний розподіл відповідальності між клієнтом та консультантом			+	
Гнучкість першочергового плану дій				
Оцінка та аналіз підтримки керівництва консалтингової організації				
Контроль клієнтом виконання поставлених першочергових завдань				
Наявність проміжної оцінки проведеної роботи за певний період часу (керівником)			+	
Наявність професійної, компетентної та досвідченої робочої групи, яка виконує консалтингові завдання			+	
Характеристика стосунків між клієнтом та консалтинговою організацією			+	
Взаєморозуміння, довіра та відкритість			+	
Правильність та доцільність вибору моделі консультування				
Освоєння та впровадження нових видів товару/послуг			+	
Залучення додаткового капіталу			+	
Удосконалення управлінської діяльності			+	

Рис. 2.8. Профіль оцінки рівня якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Джерело: систематизовано автором за даними табл. 2.11.

За допомогою створеного профілю рівня якості та ефективності консалтингових послуг, ми можемо підтвердити об'єктивність проведеного

опитування зі сторони працівників та клієнтів консалтингової організації. Існують деякі слабкі місця, які слід усунути за допомогою різних методів та шляхів удосконалення консалтингової та управлінської діяльності підприємства.

Отже, на даному етапі дослідження була здійснена оцінка якості та ефективності консалтингових послуг. Ми провели опитування за допомогою платформи «Google Forms» серед працівників та клієнтів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», як вони оцінюють рівень надання консалтингових послуг. Опитування було здійснено на основі методу експертних оцінок, за результатами якого були узагальнені результати та відображені у таблицях.

Загалом, ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» надає консалтингові послуги на достатньому рівні, це підтверджують результати проведеного моніторингу.

Висновки до розділу II

ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» – провідна консалтингова організація в Одеській області, яка функціонує з 2013 року. Компанія позиціонує себе як єдиний консультаційно-ресурсний центр, який слугує для підтримки громадських організацій, органів місцевого самоврядування, підприємств у залученні міжнародної технічної підтримки в межах проєктів та надання консалтингових послуг у відповідних сферах діяльності.

Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності показав, що підприємство є безбитковим; відсутні будь-які кредитні зобов'язання; вартість необоротних активів показує збільшення вартості основних фондів підприємства. Загалом простежується позитивна динаміка основних результатів діяльності підприємства у зазначений період часу.

ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» надає значний перелік консалтингових послуг у сфері консалтингу, а саме: розробки та написання проєктів (у тому числі великих інфраструктурних); міжнародної технічної

допомоги (для отримання грантів); проєктного менеджменту (управлінський менеджмент, фінансовий менеджмент, технічний менеджмент та ін.); складання аналітичних звітів (за міжнародними стандартами); юридичних послуг та перекладацької діяльності.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства показала, що у 2021 р. по відношенню до 2019 р. активи ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» збільшилися на 5,53%. Необоротні активи у 2021 р. підвищилися на 38,09%, тим самим оборотні активи збільшилися на 2,04% по відношенню до 2019 р.

Власний капітал підприємства у 2021 р. по відношенню до 2019 р. збільшився на 3,18%. Також, у 2021 р. порівнюючи з 2019 р. власний оборотний капітал ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» збільшився на 0,71%.

Простежується відсутність будь-яких кредитів та зобов'язань, які мають відношення до необоротних активів. Дані аспекти свідчать про позитивну динаміку та структуру джерел щодо утворення активів в консалтинговій організації.

Аналіз консалтингових послуг, дослідження їх структури та динаміки за 2019-2021 рр. показав, що товариство є цілком прибутковим. Простежується позитивна динаміка використання консалтингових послуг та значна прибутковість від наданих послуг.

Заключним кроком на даному етапі дослідження стало опитування серед працівників та клієнтів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» з метою оцінки рівня надання консалтингових послуг. Опитування було здійснено на основі методу експертних оцінок, за результатами якого були узагальнені всі результати дослідження та відображені у таблицях, що дає змогу надати шляхи щодо вдосконалення якості та ефективності консалтингових послуг підприємства.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «РЕСУРС КОНСАЛТИНГ ПАРТНЕР»

3.1. Дослідження етапів реалізації консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

На даному етапі роботи, необхідно здійснити дослідження етапів щодо реалізації консалтингових послуг підприємством. Це надасть можливість розглянути якість та ефективність консалтингових послуг у розрізі етапів їх реалізації.

Процес консультування представляє собою спільну діяльність консультанта (консалтингової організації) та клієнта (організації), яка має на меті досягнення максимальної ефективності існуючої системи управління чи створення нових елементів, вирішення наявних проблем тощо.

Процес надання консалтингових послуг на підприємстві «Ресурс Консалтинг Партнер» відбувається за трьома основними етапами, а саме:

1) попередній – ознайомлення з проблемою та усвідомлення керівником щодо необхідності залучення до проєкту зовнішнього консультанта (аналітика). На цьому етапі передбачено пошук та аналіз джерел інформації, збір та аналіз необхідних баз, дослідження ймовірних ризиків;

2) передпроектний (діагностика, виявлення проблем) – початок роботи консультанта та клієнта, перші зустрічі за допомогою яких, можна обговорити та визначити проблему, план дій, методи роботи, завдання тощо. За результатами перших зустрічей оформлюється договір про надання консалтингових послуг, де окреслюються всі необхідні аспекти щодо виконання роботи;

3) проєктний (розробка та прийняття рішень) – аналіз організації клієнта, збір даних та формування загальної картини підприємства, аналіз

зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства-клієнта, аналіз фінансово-економічних результатів діяльності клієнта, дослідження організаційного та технічного стану. Проектний етап поділяється на декілька стадій, які орієнтовані на певні дії (табл. 3.1.);

4) післяпроектний етап (впровадження рішень та рекомендацій) – передбачає оцінку та порівняння запланованих та отриманих результатів проведеної роботи. На даному рівні проводиться дослідження всіх відхилень та причин їх виникнення, можуть розроблятися додаткові заходи, формується та обговорюється звіт про виконану роботу та заохочені ресурси. Далі, підписується акт прийому та здачі роботи, а також надаються фінальні фінансові розрахунки клієнта з консалтинговою організацією. За результатами здійсненої роботи, відбувається вихід консалтингової організації з консультаційного проекту, а також розглядається можливість подальшого співробітництва між клієнтом та консалтинговою фірмою.

Таблиця 3.1.

Характеристика фаз проектного етапу щодо реалізації консалтингових послуг
ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Стадія	Дія	Фокус на взаєминах з клієнтом
Збір даних	<ul style="list-style-type: none"> – інтерв'ю для збору наявної інформації; – вивчення наявної документації; – організація групових обговорень; – анкетування; – неформальне спілкування. 	<ul style="list-style-type: none"> – знайомство; – спостереження; – слухання; – питання; – зіставлення.
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – використання методик щодо вирішення проблем; – перевірка розуміння питань; – оцінка причин, що лежать в основі виникнення проблем; – діагностика та висновки; – розробка рекомендацій. 	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка контакту з клієнтом і його залученість до проекту; – обмін ідеями; – апробація альтернативних рішень.
Повідомлення про висновки та рекомендації	<ul style="list-style-type: none"> – подання рекомендацій, презентація, семінар, обговорення тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> – чітко вказати на зв'язок між діагнозом, наслідками та рекомендаціями.

Джерело: складено автором

Також, після завершення останнього етапу надання консалтингових послуг, підприємство здійснює оцінку рівня надання відповідних послуг. Такі дії проводяться з метою отримання максимального фактичного результату від здійсненої роботи.

Слід зауважити, що визначення глибини деталізації етапів управлінського консультування цілком залежить від проблем підприємства та обраної форми надання відповідних послуги.

Підприємство в процесі консультування визначає методи за якими будуть здійснюватися консалтингові послуги. Вони визначаються у відповідності до поставлених завдань на передпроектному етапі. До таких методів відносяться:

- експертне консультування (нормативне) – проводиться діагностика, розробляються рішення та рекомендації щодо їх впровадження. В такому випадку, клієнт надає доступ консультанту до всієї необхідної інформації та можливість оцінити всі результати діяльності компанії;
- консультування проєктне – тісна взаємодія з клієнтом (на всіх етапах), генерування ідеї, вирішення проблем шляхом конструктивного аналізу та ін.;
- процесійне консультування (співпраця) – консультант надає клієнту всю необхідну інформацію, як теоретичну, так і практичну. Клієнт отримує змогу до навчання (тренінги, семінари та ін.) у відповідності до слабких сторін організації, можливе спільне навчання з консалтинговою організацією.

Дослідивши вищеперераховані методи консультування було узагальнено та здійснено додатковий аналіз моделей консультування ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» (табл. 3.2.).

Можна стверджувати, що кожна модель передбачає взаємозв'язок клієнта та консультанта з метою отримання більш якісного та ефективного результату від здійснених заходів.

Таблиця 3.2.

Моделі консультування ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Моделі	Експертне консультування (нормативне)		Консультування проєктне		Процесійне консультування (співпраця)
	Клієнт	Консультант	Клієнт	Консультант	Клієнт + консультант (співпраця)
Попередній	-	+	-	+	+
Передпроєктний	+	-	-	+	+
Проєктний	-	+	-	+	+
Післяпроєктний	+	-	+	-	+

Джерело: складено автором

Слід зауважити, що при дослідженні якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» та в процесі складання відповідного профілю (табл. 2.11. та рис. 2.8.), показник «правильність та доцільність вибору моделі консультування» оцінено в 1 бал із 3-х можливих.

На основі даних (табл. 2.5.) та аналізі наданих послуг за даний період часу, було досліджено які моделі консультування використовує ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Аналіз обраних моделей консультування ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»
у період із 2019-2021 рр.

Рік	Кількість договорів	Моделі		
		Експертне консультування (нормативне)	Консультування проєктне	Процесійне консультування (співпраця)
2019	8	2	4	2
2020	29	9	13	7
2021	31	11	14	6

Джерело: складено автором

Проаналізувавши етапи реалізації консалтингових послуг та моделі консультування, ми звернули увагу, що підприємство за частіше обирає модель «Проєктного консультування», де здебільшого основним гравцем є

консультант. Тим самим, було здійснено невелике дослідження, в ході якого було виявлено, що у 35% випадків консалтингова організація не зовсім доцільно вибирала модель консультування. На нашу думку, слід використовувати модель процесійного консультування, де простежується співпраця між консультантом та клієнтом впродовж всіх етапів консультування.

Слід наголосити, що від правильного вибору моделі консультування залежить подальша якість роботи, а також ефективність від проведених заходів.

Отже, етапи реалізації консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», складаються з: попереднього, передпроектного, проектного та післяпроектного. Всі етапи взаємопов'язані між собою та не можуть існувати один без одного. Після завершення останнього етапу, проводиться оцінка рівня виконаних консультаційних послуг.

3.2. Розробка та обґрунтування шляхів підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Заключним етапом в нашому дослідженні є визначення шляхів щодо підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», а також обґрунтування доцільності щодо їх впровадження.

Даний аспект можна відтворити опираючись на результати аналізу теоретико-методологічних засад оцінки якості та ефективності консалтингових послуг, дослідженні фінансово-економічних результатів діяльності та здійсненої оцінки якості та ефективності відповідних послуг за допомогою опитування, яке було проведено з працівниками та клієнтами ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер».

В першу чергу, пропонуємо розглянути розроблену структуру підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Структура підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

Джерело: складено автором

1. В процесі аналізу організаційної структури ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» було виявлено, що в організації відсутній спеціаліст, який здійснює контроль за якістю надання консалтингових послуг. Вдалим рішенням було б додати до штату працівників такого спеціаліста. До основних його професійних завдань має входити:

- 1) слідкування за дотримання вимог якості послуг згідно з ДСТУ ISO 9001 та Міжнародним стандартом ISO 9004: 2000;
- 2) розробка документів щодо системи управління якістю консалтингових послуг (настанови щодо якості послуг, стандартних процедур щодо здійснення консалтингових послуг та ін.);

3) розробка спільно з керівництвом консалтингової організації рекомендацій щодо підвищення вимог до якості консалтингових послуг;

4) контроль за якістю та ефективністю консалтингових послуг на постійній основі за допомогою методичних прийомів (опитування, інтерв'ювання як клієнтів, так і працівників та ін.);

5) контроль за веденням обліку претензій та скарг, які надійшли від клієнтів, здійснювати їх аналіз задля виявлення відхилень та прийняття відповідних коригуючих заходів та ін.

Такий спеціаліст необхідний в організаціях, які займаються наданням будь-яких послуг, він зможе здійснювати контроль за якістю послуг на постійній основі, а якщо виникнуть деякі не порозуміння, їх можна буде усунути в коротший термін часу. Працівника на цю посаду слід обирати з досвідом роботи не менше п'яти років у даній галузі діяльності.

Проаналізувавши результати діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. можна наголосити на тому, що підприємство в змозі розширити штат своїх співробітників.

2. Після проведеного опитування працівників та клієнтів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», щодо результатів оцінки якості та ефективності надання консалтингових послуг можна простежили, що показники «удосконалення методичних аспектів роботи» (1,7 балів), «використання нових технологій консультування» (1,5 балів) та «зміна стилю та методів роботи після рекомендацій консультанта» (1,6 балів) показують необхідність до підвищення професійного рівня консультантів підприємства.

Отже, підприємство не в повному обсязі використовує сучасні можливості щодо надання консалтингових послуг, моделі консультування та методи щодо їх впровадження. В свою чергу, щоб реалізувати в процес консультування нові витoki, консультантам необхідно отримувати додаткові знання. Тому, пропонуємо працівникам організації проходження бізнес-тренінгів, семінарів тощо.

Використання нових методів щодо удосконалення консалтингових послуг, активно використовується за межами нашої країни, а особливо користується попитом залучення споживачів до навчання та самого процесу консультування, чітке роз'яснення майбутніх управлінських дій з метою переходу на нові витoki управління.

Наприклад, одна із провідних українських компаній «Тренінг і консалтинг» надає різноманітні управлінські тренінги, які націлені на удосконалення підприємницької, консалтингової та управлінської діяльності. Група експертів пропонує різноманітні навчання які відбуваються як онлайн, так і офлайн. Навчання націлене на підвищення рівня обізнаності в управлінській діяльності. В їх переліку є різні теми навчання, за результатами яких, працівники зможуть якісно надавати індивідуальні та сучасні поради для удосконалення підприємницької обізнаності клієнтів [21].

3. На основі здійсненого опитування, було виявлено, що показник «система мотивування працівників за виконану роботу» склав – 1,7 балів. Тому, було досліджено, які на підприємстві існують системи мотивування, а саме: якщо в процесі роботи над проектом консультант здійснював діяльність у не робочий час, то йому нараховувалася погодинна оплата; за реалізацію великих проектів спеціаліст може отримати премію в розмірі 20% від своєї заробітної плати; оплата курсів підвищення кваліфікації, семінарів і тренінгів. Наразі, пропонуємо наступні методи щодо підвищення мотивації працівників консалтингової організації:

- 1) доплати за стаж роботи (в організації працюють працівники, які вже мають досвід роботи на даному робочому місці більше п'яти років);
- 2) участь відповідного консультанта у прибутку від реалізованого проекту (доплата працівнику від 3% до 5% від суми реалізованого проекту);
- 3) збільшення преміювання працівників (30% від заробітної плати);
- 4) можливий гнучкий робочий графік.

Мотивування працівників ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» дійсно має бути більш ефективним, адже від цього залежить якість консалтингових послуг.

4. За результатами опитування клієнтів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» такі критерії, як: «освоєння та впровадження нових видів товару/послуг» (1,5 балів), «оновлення та прискорення виробничого циклу» (1,6 балів), «залучення додаткового капіталу» (1,6 балів), «спеціальні та загальні навички в управлінській діяльності» (1,7 балів), «удосконалення структури виробництва та управління підприємства» (1,7 балів) потребують свого удосконалення за рахунок підвищення рівня обізнаності безпосередньо клієнтів підприємства.

В результаті, пропонуємо на етапі завершення надання консалтингових послуг, для організацій проводити тренінги та ситуаційні завдання (опираючись на їх напрями діяльності) з метою отримання нових навичок в сфері управлінської діяльності та підвищення рівня володіння підприємницькою культурою. Також, такі заходи можна проводити й для потенційних клієнтів на регулярній основі 3-4 рази на рік.

Мета заходів – підвищення обізнаності щодо системи надання консалтингових послуг, їх особливостей, перешкод з якими можуть зіткнутися консультанти та клієнти, як змінити стиль управління після отримання консультаційних послуг, як підвищити управлінські навички керівникам тощо. Тим самим, консалтингова організація зможе підвищити якість консалтингових послуг, шляхом більшого залучення до процесу своїх клієнтів. Тоді, споживачі зможуть об'єктивно оцінити весь спектр даної діяльності та у подальшому здійснити правильну оцінку наданих послуг.

5. Дослідження показника «збільшення та розширення ринку послуг», який працівники оцінили в 1,5 бали дало змогу більш детально проаналізувати спектр послуг компанії, які перш за все є актуальними та мають певний попит. Але все ж таки, даний показник є низьким, адже підприємство не наважилося на започаткування нової ланки діяльності, яка

буде також користуватися не меншим попитом, а результатом буде збільшення рівня відповідних показників. Отже, запропоновано надавати послуги у сфері ІТ-консалтингу.

Основний напрям в ІТ-консалтингу – це ІТ-стратегія, що включає розробку та впровадження цільової архітектури інформаційної системи для організацій та підприємств [1].

Метою реалізації ІТ-консалтингу є вибір ІТ-інструментів щодо впровадження нової бізнес-моделі та досягнення поставлених цілей підприємства.

Враховуючи стратегічне значення інформації в умовах формування інноваційного співтовариства, можна стверджувати що дана послуга буде актуальною. Для початку, підприємству слід організувати співбесіду щодо відбору фахівця у даній галузі діяльності, а також освітлити критерії за якими буде здійснюватися професійний відбір.

На основі вищеперерахованого, слід проаналізувати витрати на запропоновані шляхи підвищення якості та ефективності консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Витрати на запропоновані шляхи підвищення якості та ефективності
консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»

№	Шляхи підвищення якості та ефективності консалтингових послуг	Перелік витрати	Сума, тис. грн./ на рік
1	2	3	4
1.	Розширення штату працівників (спеціаліст з контролю якості надання консалтингових послуг)	Витрати на заробітну плату (з урахуванням податку на оплату праці).	118
2.	Проходження працівниками бізнес-тренінгів, семінарів тощо	Витрати на навчання працівників (з урахуванням додаткових витрат)	20
3.	Підвищення рівня мотивації працівників	Доплата за стаж роботи більше п'яти років; збільшення відсотку преміювання працівників.	75

Продовження табл. 3.3.

1	2	3	4
4.	Проведення тренінгів та семінарів для постійних та потенційних клієнтів організації	Витрати на організацію заходів.	10
5.	Розширення послуг у сфері IT-консалтингу	Витрати на заробітну плату (з урахуванням податку на оплату праці).	118
Разом			341

Джерело: складено автором

Запропоновані витрати на шляхи підвищення якості та ефективності консалтингових послуг підприємства розраховані на 341 тис. грн., з урахуванням всіх додаткових коштів. Також, було відображено, скільки кожний напрям удосконалення потребує витрат, у майбутньому це надасть можливість правильно розподілити фінансування.

За умов, якщо консалтингова організація почне впроваджувати запропоновані шляхи щодо підвищення якості та ефективності послуг з початку 2023 р., то у найближчий час можна отримати перший прибуток від запропонованих шляхів підвищення якості та ефективності консалтингових послуг.

Отже, запропоновані шляхи підвищення якості та ефективності консалтингових послуг, були надані на основі загальної характеристики діяльності консалтингової організації та опираючись на результати опитування працівників та клієнтів щодо якості та ефективності консалтингових послуг. Особливістю ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» є те що, в Одеській області це єдина спеціалізована консалтингова організація, яка надає такі послуги у сфері залучення міжнародної допомоги в межах проєктів та надання консалтингових послуг у відповідних сферах діяльності. Тому, з метою підвищення рівня послуг, слід звернути увагу на вищеперераховані теоретичні шляхи, адже вони мають бути у сучасній консалтинговій організації.

Висновки до розділу III

Процес консультування представляє собою спільну діяльність консультанта (консалтингової організації) та клієнта (організації), яка має на меті досягнення максимальної ефективності існуючої системи управління чи створення нових елементів, вирішення наявних проблем тощо.

Етапи реалізації консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», складаються з: попереднього, передпроектного, проектного та післяпроектного. Всі етапи взаємопов'язані між собою та не можуть існувати один без одного. Після завершення останнього етапу, проводиться оцінка рівня виконаних консультаційних послуг.

Тим самим, проаналізувавши етапи реалізації консалтингових послуг та моделі консультування, ми звернули увагу, що підприємство частіше всього обирає модель «Проектного консультування», де здебільшого основним гравцем є консультант.

В результаті аналізу теоретико-методологічних засад оцінки якості та ефективності консалтингових послуг та здійсненої оцінки якості та ефективності відповідних послуг за допомогою опитування, яке було проведено з працівниками та клієнтами ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», були визначені шляхи щодо підвищення якості та ефективності консалтингових послуг, а саме: розширення штату працівників (спеціаліст з контролю якості надання консалтингових послуг); проходження працівниками бізнес-тренінгів, семінарів та ін.; підвищення рівня мотивації працівників; проведення тренінгів та семінарів для постійних та потенційних клієнтів організації; розширення послуг у сфері ІТ-консалтингу.

Запропоновані шляхи щодо підвищення якості та ефективності консалтингових послуг, а також обґрунтування доцільності їх впровадження були надані на основі загальної характеристики діяльності консалтингової організації та опираючись на результати опитування працівників та клієнтів щодо якості та ефективності консалтингових послуг.

Слід зауважити, що особливістю ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» є те що, в Одеській області це єдина спеціалізована консалтингова організація, яка надає такі послуги у сфері залучення міжнародної допомоги в межах проєктів та надання консалтингових послуг у відповідних сферах діяльності.

ВИСНОВКИ

Дане кваліфікаційне дослідження було націлене на аналіз теоретичних аспектів оцінки якості та ефективності консалтингових послуг, проаналізувавши господарську діяльність та здійснивши оцінку консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» надати шляхи щодо підвищення якості та ефективності консалтингових послуг.

За результатами проведеного дослідження, можна зробити деякі висновки та запропонувати пропозиції, які можуть стати у нагоді підприємству з метою удосконалення якості та ефективності консалтингових послуг.

1. Аналіз поняття, сутності та особливостей консалтингових послуг показав, що консалтингова діяльність передбачає надання інтелектуальних послуг, порад виробникам, продавцям та клієнтам з різного роду питань, які мають відношення до виробничої, фінансової, зовнішньоекономічної діяльності, прогнозування ринку та пошуку відповідних альтернатив.

Консалтингові послуги – це інтелектуальний продукт, який утворився за допомогою проведеної консалтингової діяльності задля удосконалення управлінських засад та підвищення ефективності підприємства загалом.

Також, було досліджено ознаки та види, перешкоди та загальний стан вітчизняного ринку консалтингових послуг на території України. В результаті, консалтингові послуги мають значні перспективи для свого подальшого розвитку, тим самим мають можливості для розширення ринку послуг.

2. Дослідження змісту якості та ефективності консалтингових послуг, дає змогу наголосити на тому, що якість консалтингових послуг передбачає сукупність властивостей та характеристик, які мають меті на задовольнити потреби споживача в процесі консультивання. Також, на якість послуг впливають деякі фактори, а саме: досвід клієнта та консультанта,

актуальність інформації, організація процесу консультування, визначення чіткого плану дій та стратегії.

Ефективність консалтингових послуг передбачає співвідношення результату за рахунок реалізації та впровадження рекомендованих проєктів консультантами, а також витрат, які необхідні задля їх практичного впровадження. Основні фактори, які впливають на ефективність консалтингових послуг простежуються у технічній оснащеності консультанта, взаємодії консультанта з клієнтом та заглибленості консультанта в проєкт.

3. Здійснити оцінку якості та ефективності консалтингових послуг опираючись на методичні засади можна за допомогою методу експертного оцінювання. Він має певний алгоритм дій щодо оцінки якості та ефективності послуг.

Експертне оцінювання забезпечує об'єктивну оцінку всіх суб'єктивних аспектів оцінки якості та ефективності консалтингових послуг за допомогою експертних думок як консультантів, так і клієнтів на основі різних способів отримання інформації (анкетування, інтерв'ювання та ін.).

Метод експертних оцінок реалізується з метою збору інформації через анкетування та інтерв'ювання на основі переліку показників, які допоможуть надати оцінку якості та ефективності консалтингових послуг виставляючи відповідні бали за певною шкалою. Якість консалтингових послуг залежить від роботи консультантів та їх наданої достовірної інформації. Ефективність консультування простежується у більш дієвих показниках, які націлені на виявленням характеру, стану та напрямків за якими були здійсненні консалтингові послуги, а також аналізі вже отриманих результатів.

4. Після дослідження загальної характеристики та оцінки фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» можна стверджувати, що підприємство виступає єдиним консультаційно-ресурсним центром для підтримки громадських організацій, органів місцевого самоврядування, підприємств у залученні міжнародної

технічної підтримки в межах проєктів та надання консалтингових послуг у відповідних сферах діяльності.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства показала, що у 2021 р. по відношенню до 2019 р. активи ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» збільшилися на 5,53%. Необоротні активи у 2021 р. підвищилися на 38,09%, тим самим оборотні активи збільшилися на 2,04% по відношенню до 2019 р.

Власний капітал підприємства у 2021 р. по відношенню до 2019 р. збільшився на 3,18%. Також, у 2021 р. порівнюючи з 2019 р. власний оборотний капітал ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» збільшився на 0,71%.

Простежується відсутність будь-яких кредитів та зобов'язань, які мають відношення до необоротних активів. Дані аспекти свідчать про позитивну динаміку та структуру джерел щодо утворення активів в консалтинговій організації. Загалом, фінансово-економічний стан підприємства знаходиться у задовільному стані.

5. Здійснивши аналіз консалтингових послуг, дослідивши їх структуру та динаміку за 2019-2021 рр. можна стверджувати, що товариство є цілком прибутковим. Консалтингова організація надає значний перелік відповідних послуг, а попередній аналіз показав, що організація є беззбитковою та простежується позитивна динаміка основних результатів діяльності.

Також, був здійснений SWOT-аналіз ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», який надав можливість простежити та оцінити діяльність організації в умовах мінливого середовища. У майбутньому, при розробці стратегічних напрямків у галузі надання консалтингових послуг підприємству слід звернути увагу на ризики та всі можливості поточного стану на ринку.

6. В процесі дослідження здійснена оцінка якості та ефективності консалтингових послуг. Було проведено опитування за допомогою платформи «Google Forms» серед працівників та клієнтів ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», як вони оцінюють рівень надання консалтингових

послуг. Підприємство надає консалтингові послуги на середньому рівні, це підтверджують результати проведеного моніторингу.

Також, з метою більш об'єктивної оцінки якості та ефективності консалтингових послуг, був побудований відповідний профіль. За допомогою створеного профілю була підтверджена об'єктивність проведеного опитування зі сторони працівників та клієнтів консалтингової організації. Існують деякі слабкі місця, які слід усунути за допомогою різних методів та напрямків діяльності підприємства.

7. Процес консультування представляє собою спільну діяльність консультанта (консалтингової організації) та клієнта (організації), яка має на меті досягнення максимальної ефективності існуючої системи управління чи створення нових елементів, вирішення наявних проблем. Етапи реалізації консалтингових послуг ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер», складаються з: попереднього, передпроектного, проектного та післяпроектного.

Тим самим, проаналізувавши етапи реалізації консалтингових послуг та моделі консультування простежується, що підприємство частіше всього обирає модель «Проектного консультування», де здебільшого основним гравцем є консультант.

8. На основі проведеного дослідження, були визначені шляхи щодо підвищення якості та ефективності консалтингових послуг, а саме: розширення штату працівників (спеціаліст з контролю якості надання консалтингових послуг); проходження працівниками бізнес-тренінгів, семінарів та ін.; підвищення рівня мотивації працівників; проведення тренінгів та семінарів для постійних та потенційних клієнтів організації; розширення послуг у сфері ІТ-консалтингу.

Отже, з метою підвищення рівня консалтингових послуг, слід звернути увагу на вищепераховані шляхи, адже вони мають бути у сучасній консалтинговій організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Tomenendal M. The Consultant-Client Interface – A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. *Business & Management*. 2007. Paper № 31. URL: https://www.berlin-professional-school.de/fileadmin/portal/Dokumente/IMB_Working_Papers/WP_31_The_Consultant-Client_Interface.pdf. (дата звернення: 04.06.2022).
2. Башинська І.О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 408-412. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2750/1/Bashynska_stat_21_408-412.pdf (дата звернення: 07.06.2022).
3. Бринь Ю.М., Станко Г.В. Консалтингові послуги: проблеми та шляхи покращення. *Соціум. Наука. Культура*. URL: <http://intkonf.org/brin-yu-m-stanko-g-v-konsaltingovi-poslugi-problemi-ta-shlyahi-pokraschennya/> (дата звернення: 14.05.2022).
4. Верба В.А. Концептуальні положення оцінювання управлінського консультування. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=886> (дата звернення: 28.05.2022).
5. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.
6. Верба В.А. Управлінське консультування: світові та регіональні тенденції розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11 (89). С. 21-27.
7. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 244 с. URL: <http://ubooks.com.ua/books/000235/inx.php> (дата звернення: 14.05.2022).
8. Довгань Л.Є., Малик І.П., Семенченко Н.В., Крейдич І.М. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр. Київ: НТУУ «КПІ», 2017. 198 с.

9. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Київ: Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
10. Звітні дані Товариства з обмеженої відповідальністю «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. URL: <http://ua.resourceconsulting.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 31.05.2022).
11. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 54-58. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/13.pdf (дата звернення: 21.09.2022).
12. Класифікація консалтингових послуг. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DG090863.html (дата звернення: 17.05.2022).
13. Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Князь О.В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. 156 с.
14. Корж Н., Бондарчук Л. Формування механізму управлінського консультування в сучасних умовах. URL: <https://ideas.repec.org/a/pos/journal/62-3.html> (дата звернення: 08.07.2022).
15. Кузнецов Е.А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 1 (32). С. 9-22.
16. Методи експертних оцінок. URL: https://pidru4niki.com/19650323/ekonomika/metodi_ekspertnih_otsinok (дата звернення: 28.05.2022).
17. Міждержавна Гільдія Інженерів-Консультантів. URL: <https://iceg.com.ua> (дата звернення: 19.05.2022).
18. Мітюков І.О., Александров В.Т., Ворона О.І., Недбаєва С.М. Фінансові послуги України. Енциклопедичний довідник. Т. 5: Послуги з антикризового управління. Послуги аудиторських фірм. Послуги з оцінки майна. Послуги з консалтингу. ВАТ «Укрбланковидав». 2001. 885 с. URL:

https://fin.biem.sumdu.edu.ua/images/My_files/Fin_Services/Part23.pdf (дата звернення: 19.05.2022).

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

20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.05.2022).

21. Офіційний сайт компанії «Тренінг і консалтинг» URL: <https://trener.in.ua> (дата звернення: 06.11.2022).

22. Офіційний сайт Товариства з обмеженою відповідальністю «Ресурс Консалтинг Партнер». URL: <http://ua.resourceconsulting.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 31.05.2022).

23. Охріменко О.О., Кухарук А.Д. Міжнародний консалтинг: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.

24. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 452-456.

25. Попазова А. Сучасні особливості розвитку консалтингових послуг в Україні. Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента. Вип. 12. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. С. 274-278.

26. Проблема оцінки якості консультаційних послуг. URL: https://stud.com.ua/3092/menedzhment/problema_otsinki_yakosti_konsultatsiynih_poslug (дата звернення: 25.05.2022).

27. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 97-101.

28. Система аналітики відкритих даних. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресурс Консалтинг Партнер» за 2019-2021 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/38686389/treasury> (дата звернення: 20.09.2022).

29. Системи управління якістю. Рекомендації щодо покращення діяльності: Міжнародним стандарт ISO 9004:2000. URL: <http://www.zodchii.ws/normdocs/info-1805.html> (дата звернення: 19.05.2022).

30. Смігунова О. Основи управлінського консультування: курс лекцій. Харків: Міськдрук, 2011. 73 с.

31. Соколенко В.А. Основи управлінського консультування: навчально-методичний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2018. 216 с.

32. Сорока Л., Попазова А. Деякі особливості кадрового забезпечення діяльності консалтингових організацій. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали одинадцятої міжнародної науково-практичної конференції, 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 38-39. URL: https://fileview.fwdcdn.com/?url=https%3A%2F%2Fmail.ukr.net%2Fapi%2Fpublic%2Ffile_view%2Flist%3Ftoken%3Dz9FxnIApHbdk_klRj_0rVMbc9kuQIL8DhY_vxBxTfPlhmQqCukQ17ROKy9n5NQjqb01Yuryoolqsp_vYR9hsRrfU1X58qZ1LDDdv%253AdXog_QnDojICVQhE%26r%3D1664028596721&default_mode=view&lang=ru#start=0 (дата звернення: 24.09.2022).

33. Сорока Л.М., Степанова К.В., Уманец Т.М. Стратегічне управління проектами. *Економіка, фінанси, право*. 2022. №5 (2). С. 14-17. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/330> (дата звернення: 25.10.2022).

34. Спільник І.В., Загородна О.М., Ярошук О.В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 192-194.

35. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Ресурс Консалтинг Партнер».

36. Суть та різновиди експертних методів. URL: <https://buklib.net/books/32404/> (дата звернення: 28.05.2022).

37. Тарасенко С.І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с.

38. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресурс Консалтинг Партнер». YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL:

https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38686389/

(дата

звернення: 15.09.2022).

39. Управлінський консалтинг: конспект лекцій кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДДАЕУ. Дніпро, 2018. 69 с.

40. Хміль Ф.І. Управлінський консалтинг: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2008. 240 с.

41. Череп О.Г. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 3 (61). С. 328-330.

42. Шевченко-Перепьолкіна Р.І., Метіль Т.К., Сорока Л.М. Управління консалтинговою фірмою. *Економіка, фінанси, право*. 2022. №5 (3). С. 5-8. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/331> (дата звернення: 22.10.2022).

43. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Василюшина Л.М. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 188 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Міжнародна класифікація консалтингових послуг

№	Різновид консалтингу	Послуги
1.	Менеджмент-консалтинг	<i>Цілеспрямований на поліпшення своїх адміністративних галузей:</i> <ul style="list-style-type: none"> – супровід та розробка інвестиційних проєктів; – керування процесами бізнесу; – дефініція продуктивності порядку менеджменту; – керування інноваціями; – аутсорсинг.
2.	Стратегічний консалтинг	<i>Цілеспрямований на поліпшення ключового положення фірми:</i> <ul style="list-style-type: none"> – стратегічне проєктування; – технологічне проєктування; – PR-консалтинг; – рекламна політика; – логістика; – розподіл; – фінансова політика; – юридичне консультування.
3.	ІТ-консалтинг	<i>Консалтинг в області інформативних технологій з підвищення якості будови зберігання, оновлення, розповсюдження і знищення інформації:</i> <ul style="list-style-type: none"> – розроблення; – вивчення; – розповсюдження і супровід ІТ-систем.
4.	HR-консалтинг	<i>Консалтинг в сфері світових людських ресурсів:</i> <ul style="list-style-type: none"> – найм; – опрацювання і керівництво мотивування працівників; – кадровий облік.

Джерело: систематизовано автором на основі [12]

Вимоги до професійної компетенції консультантів

<i>Вимоги до особистості</i>	<i>Вимоги до професійної компетенції</i>	
	<i>Повинен знати</i>	<i>Повинен вміти</i>
Творче мислення	Проблеми теорії і практики управління	Визначати та вирішувати проблеми
Розвинені навички ділового спілкування	Методи управління	Приймати нестандартні управлінські рішення
Психологічна зрілість	Процедури ведення звітності	Навчати, передавати знання
Гарне фізичне та духовне здоров'я	Системи обробки інформації	Спонукаати працівників до творчої діяльності
Стабільність у поведінці, впевненість у собі	Основи обчислювальної техніки	Формувати та розвивати ефективні робочі групи
Здатність до самовдосконалення	Організаційні основи консультування	Застосовувати попередній досвід консультування в різних галузях при вирішенні різних проблем
Самодисципліна	Методичні основи консультування	Безперервно поповнювати й оновлювати знання
Самоорганізованість	Чинники, які впливають на результативність консультування	Брати участь у розробці й реалізації стратегії консультативної організації
Самокритичність	-	-
Професійна етика	-	-

Джерело: систематизовано автором на основі [18]

Показники оцінки якості консалтингових послуг

Показники для клієнта	Показники для консалтингової організації (консультанта)
Зміна стилю та методів роботи після рекомендацій консультанта	Наявність позитивних відгуків
Удосконалення структури виробництва та управління підприємства	Наявність позитивних рекомендацій
Наявність нової стратегії розвитку підприємства	Задоволеність клієнтів від проведеної роботи
Навчання працівників, підвищення кваліфікації та ін.	Повторне звернення клієнтів
Зміна в міжособистісних відносинах	Зріст професіоналізму консультантів, отримання нових навичок
Навички діагностики та моніторингу проблем	Система мотивування працівників за виконану роботу
Спеціальні та загальні навички в управлінській діяльності	Удосконалення методичних аспектів роботи
Започаткування нових зв'язків із різними галузевими структурами	Використання нових технологій консультування

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Додаток Г

Показники ефективності, які отримує організація-клієнт та консультант від реалізації консалтингової послуги

Показники для клієнта	Показники для консалтингової організації (консультанта)
Збільшення ритмічності та обсягів виробництва	Прибуток від здійсненої діяльності
Зниження рівня витрат	Продуктивність роботи консультанта
Підвищення рентабельності підприємства	Питома вага оплати праці у розрізі вартості проекту
Освоєння та впровадження нових видів товару	Збільшення та розширення ринку послуг
Оптимізація оподаткування	Збільшення обсягу виконаних послуг
Закриття збиткових напрямків діяльності та знищення застарілого устаткування	Цінова політика
Оновлення та прискорення виробничого циклу	Рентабельність проекту
Залучення додаткового капіталу	Питомі витрати на маркетингову діяльність
Залучення нових партнерів або акціонерів	Повторне звернення клієнта
Підвищення курсу акцій	-

Джерело: систематизовано автором на основі [40]

Напрями та показники оцінки ефективності консультування

Напрямок оцінки	Показники ефективності, які підлягають оцінці
<i>Переваги, які отримує клієнт</i>	
Нові вміння	Діагностування та вирішування наявних проблем
	Навички ділового спілкування
	Додаткові вміння, які знадобляться при вирішенні управлінських проблем
Форми поведінки	Зміни в міжособистісних стосунках
Ефективність діяльності	Соціальна (мотивування ідей, збільшення рівня зацікавленості в роботі для працівників)
	Економічні (підвищення прибутку, зменшення собівартості та витрат на консалтингові послуги)
Нові методи та системи роботи	Впровадження нових систем роботи, а саме: інформаційних, маркетингових, управлінських
<i>Оцінка процесу консультування</i>	
План виконання поставлених завдань (згідно із договором)	Відповідність до потреб клієнта
	Виконання поставлених цілей
	Доцільний та правильний розподіл відповідальності між клієнтом та консультантом
Виконання завдання	Гнучкість першочергового плану дій
	Оцінка та аналіз підтримки керівництва консалтингової організації
	Контроль клієнтом виконання поставлених першочергових завдань
	Наявність проміжної оцінки проведеної роботи за певний період часу
Використання засобів, які впливають на виконання завдання	Наявність професійної, компетентної та досвідченої робочої групи, яка виконує консалтингові завдання
Оцінка стилю консультування	Характеристика стосунків між клієнтом та консалтинговою організацією
	Взаєморозуміння, довіра та відкритість
	Правильність та доцільність вибору моделі консультування

Джерело: систематизовано автором на основі [8]

**Договір № ____ / ____
про надання консалтингових послуг з питань комерційної
діяльності та управління**

м. Ізмаїл

« ____ » _____ 20__ р.

в особі

генерального директора _____

далі – **Замовник**, якій діє на підставі Статуту, з однієї сторони, та **Фізична особа-підприємець ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер»** далі – **Виконавець**, якій діє на підставі Свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця, виданого _____ « ____ » _____ 20__ року, про що зроблено запис « ____ » _____ 20__ року за № _____, та Свідоцтва про сплату єдиного податку, з другої сторони, надалі Стороні, уклали цей Договір про нижченаведене:

1. Предмет договору

1.1. Замовник доручає а Виконавець бере на себе зобов'язання в усній чи письмовій формі надавати Замовнику консультаційні послуги з питань комерційної діяльності. Мета надання консультаційних послуг – виказування незалежної думки у формі порад та роз'яснень, які виникають (виникли, плануються) в ході діяльності Замовника.

2. Вартість і порядок розрахунків

2.1. Вартість консалтингових послуг відповідно до цього Договору становить _____ (_____). Оплата здійснюється у національній валюті України та в безготівковій формі.

2.2. Оплата роботи Виконавця здійснюється Замовником незалежно від відповідності характеру консультації та їх сприйняттям Замовником (тобто, чи позитивно, або негативно сприймає зміст консультацій Замовник).

3. Порядок здачі і прийому результатів робіт

3.1. Консультування здійснюється з питань та у формі, визначених пп.1.1 цього Договору.

4. Зобов'язання сторін

4.1. Виконавець в ході надання послуг зобов'язаний:

- дотримуватися вимог чинного законодавства України;
- зберігати комерційну таємницю відносно отриманої в ході спілкування інформації;
- за вимогою Замовника документально обґрунтувати надані консультації.

4.2. Замовник консультування зобов'язаний:

- забезпечити Виконавцю доступ до будь-якої інформації, потрібної останньому для виконання робіт за цим договором;
- своєчасно та у будь-якому обсязі надавати Виконавцю усі необхідні йому дані та документи;
- звертатися за власний рахунок до третіх осіб (за рекомендаціями Виконавця) за офіційними роз'ясненнями;
- зберігати комерційну таємницю стосовно отриманих консультацій і не поширювати їх серед третіх осіб;
- своєчасно прийняти та сплатити роботу Виконавця по цьому договору у відповідності з його умовами.

5. Права сторін

5.1. Кожна з сторін цього договору має право припинити його дію. Для цього одна з сторін повинна письмово сповістити іншу про наміри припинити роботи за цим договором з обґрунтованим поясненням свого рішення. За письмовою згодою сторони можуть припинити дію цього договору без взаємних фінансових (матеріальних) компенсацій.

6. Порядок вирішення суперечок

6.1. Всі розбіжності, які можуть виникнути в ході виконання даного договору Сторони зобов'язуються вирішувати шляхом двосторонніх переговорів, а у випадку недосягнення згоди – згідно з чинним Законодавством України.

7. Термін дії Договору

7.1. Договір набирає юридичної сили з моменту його підписання сторонами і діє до «__» _____ 20__ р., та до повного виконання сторонами своїх зобов'язань по цьому Договору. У разі відсутності заперечень сторін за один місяць до закінчення дії Договору, Договір вважається поновленим на той самий строк.

8. Прикінцеві положення

8.1. Підписанням даного Договору Замовник надає згоду на обробку його персональних даних та персональних даних інших осіб від його імені та за дорученням Виконавцем з метою забезпечення надання інформаційно-консультаційних послуг в об'ємі необхідному для досягнення зазначеної мети, а також підтверджує свою обізнаність у правах, визначених у ст. 8 закону України «Про захист персональних даних». Право визначення об'єму обробки персональних даних Замовник надає Виконавцеві. Включення персональних даних Замовника до бази персональних даних відбувається в момент укладення цього Договору. Підписанням цього Договору Замовник засвідчує свою обізнаність про таке включення, про свої права, визначені у законі України «Про захист персональних даних», про мету збору даних та осіб, яким передаються його персональні дані.

8.2. Усі правовідносини, що виникають з цього Договору або пов'язані з ним, у тому числі пов'язані з дійсністю, укладанням, виконанням, зміною та припиненням цього Договору. Тлумаченням його умов, визначенням наслідків недійсності або порушення Договору, регламентуються цим Договором та відповідними нормами чинного в Україні законодавства, а також застосовними до таких правовідносин звичаями ділового обороту на підставі принципів добросовісності, розумності та справедливості.

8.3. Після підписання цього Договору всі попередні переговори за ним, листування, попередні договори, протоколи про наміри та будь-які інші усні або письмові домовленості Сторін з питань, що так чи інакше стосуються цього Договору, втрачають юридичну силу. Але можуть братися до уваги при тлумаченні умов цього Договору.

8.4. Сторони несуть повну відповідальність за правильність вказаних ними у цьому Договорі реквізитів та зобов'язуються своєчасно у письмовій формі повідомляти іншу Сторону про їх зміну, а у разі неповідомлення несуть ризик настання пов'язаних з ним несприятливих наслідків.

8.5. Додаткові угоди та додатки до цього Договору є його невід'ємною частиною і мають юридичну силу у разі, якщо вони викладені у письмовій формі, підписані Сторонами та скріплені їх печатками.

8.6. Усі виправлення за текстом цього Договору мають силу та можуть братися до уваги виключно за умови, що вони у кожному окремому випадку датовані, засвідчені підписами Сторін та скріплені їх печатками.

8.7. Цей Договір складений при повному розумінні Сторонами його умов та термінології українською мовою у двох автентичних примірниках, які мають однакову юридичну силу, - по одному для кожної із Сторін.

Виконавець	Замовник
ТОВ «Ресурс Консалтинг Партнер» Юридична адреса: 68600, Одеська обл., м. Ізмаїл, вул. Пароходна, буд. 26 Банк: ПАТ КБ «ПриватБанк» Код ЄГРПОУ 38686389	