

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
Кафедра бухгалтерського обліку та оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
На тему «АУТСОРСИНГ ТА КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ
ОПТИМІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала студентка 2 курсу, групи ОАП.м-81а
Спеціальності 071 «Облік і оподаткування (Облік,
аудит і оподаткування в міжнародному бізнесі)»
Ярошина Аліна Павлівна
Керівник: д.е.н., професор Савченко Т.Г.

Суми - 2020 рік

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра на тему «АУТСОРСИНГ ТА КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

студентки Ярошиної Аліни Павлівни

Актуальність даної теми полягає у тому, що консалтинг та аутсорсинг допомагає задовольняти потреби управлінського персоналу через надання консультацій, рекомендацій, роз'яснень або ж, у випадку аутсорсингу, шляхом делегування певних функцій для вирішення поточних проблем чи завдань компаній.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні поточних тенденцій, актуальних проблем та перспектив розвитку аутсорсингу та консалтингу, як інструментів оптимізації обліку та аналізу на підприємстві.

Предметом дослідження є науково-методичне забезпечення консалтингової та аутсорсингової діяльності на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають під час планування, надання та контролю консалтингових та аутсорсингових послуг для оптимізації обліку та аналізу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети та завдань були використані такі методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, історичне, логічне, графічний та візуалізація, порівняння, класифікація, узагальнення, математичне моделювання.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є публікації вітчизняних та закордонних авторів; статистична інформація з офіційного сайту Державної служби статистики, Світового Банку, Банку реконструкції та розвитку; інформація на веб-сайтах та звіти компаній «Великої четвірки»; звіти Європейської Федерації консалтингових асоціацій (FEACO).

Основні наукові результати роботи полягають в: узагальненні теоретичних засад консалтингової та аутсорсингової діяльності, а також її

класифікації; аналізі кількісних показників, які характеризують розвиток та стан ринку галузі в Україні та Європі; дослідженні особливостей регіонального розвитку консультування; розробки рекомендацій щодо оцінки ефективності прийняття рішення про перехід на аутсорсинг бухгалтерської служби підприємства; формуванні економетричної моделі аналізу факторів, які впливають на попит консалтингових послуг; формування методичних підходів до визначення методів мінімізації ризиків під час переходу на аутсорсинг бізнес-процесів, а також до оцінки ефективності роботи консалтингової компанії.

Одержані результати можуть бути використаними підприємствами різних форм та видів діяльності для оптимізації моделей та механізмів співпраці з консалтинговими компаніями з метою підвищення ефективності процесів обліку та аналізу.

Результати апробації основних положень кваліфікаційної роботи магістра оприлюднені та пройшли апробацію шляхом публікацій наукових статей та тез доповідей: Віснику Сумського державного університету, 2019 р.; Приазовському економічному віснику, 2018 р.; XI Міжнародній науково-практичній конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів у м. Луцьк за 2019 р.; VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції у м. Ірпінь у 2020 р.

Ключові слова: аутсорсинг, консалтинг, бухгалтерський аутсорсинг, ефективність аутсорсингових послуг, бізнес–процеси, оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 82 сторінках, зокрема список використаних джерел містить 80 найменувань, розміщений на 8 сторінках. Робота включає 20 таблиць, 16 рисунків, а також 9 додатків, розміщених на 11 сторінках.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2020 рік.

Рік захисту роботи – 2020 рік.

SUMMARY

Yaroshyna A.P. Outsourcing and consulting as techniques of enhancing accounting and analysis at the enterprise. - Master's qualification work. Sumy State University, Sumy, 2020.

The development of the market economy in Ukraine is accompanied by an expansion of the activity of economic entities, growth of complexity of the modern management system, and the complexity of the competitive environment. That is why effectively processed information becomes essential for timely and sufficiently providing an enterprise management system.

In our work, we will prove the importance of attracting such an intellectual resource as consulting and outsourcing, which are an objective necessity to ensure the management system of the enterprise and its long-term strategic development.

The initial stage of qualification work is devoted to the analysis and synthesis of many scientific sources on the research topic. We found that consulting is an independent professional activity aimed at providing consulting services in the form of recommendations, training, consulting on a commercial basis to address the main strategic objectives of the entity, to address current issues related to ordinary activities. Outsourcing is the process of transferring certain functions, business processes to another person through the conclusion of a contract to reduce operating costs.

Consulting and outsourcing are types of intellectual activity that are sold for a fee; both have a contractual basis and are regulated based on the same regulatory framework. Both of these types of services have historically emerged from the objective economic processes of a division of labour.

A characteristic feature of outsourcing and consulting is that it is an information product based on knowledge and experience. The difference lies in the ways of carrying out these two activities and the order of implementation. Consulting can be both a one-time service and long-term, for example, with a particular frequency.

We identified three types of outsourcing and consulting services - IT, business management, and recruitment. Given the scope of our interests, we focused on business processes, namely accounting. Accounting outsourcing includes the following main aspects: consulting on accounting, analysis of company documentation, accounting and / or tax accounting, preparation of tax and financial statements, processing and input of data into the accounting program, work with tax authorities. Accounting outsourcing can be both long-term and short-term, carried out both at the enterprise and with data transmission technologies. Consulting often has the tone of an audit.

During the study of classifications of consulting services, we identified five main groups: management, investment, financial engineering, information, and personnel consulting. That is the typology of the main functions of the company in any area of economic activity.

If we consider the classifications provided by the companies of the "Big Four," they are narrower. For example, KPMG distinguishes the following categories of consulting services: management consulting, risk management consulting, investment and capital markets, IT solutions development centre. In turn, in the framework of risk management consulting, they identify separate sub-items: forensics, internal audit, risk management; financial risk management; actuarial services; cybersecurity, and IT risk management.

We have determined that outsourcing and consulting is a handy tool for optimizing accounting and analysis in the enterprise. Their main goal is to reduce costs and rational use of company resources.

The next section of the qualification work is devoted to a more detailed analysis of the market of consulting services at the macro-, meso- and micro- levels. Accordingly, we investigated the main trends in the industry in Central and Eastern Europe, Ukraine, and separately in the Sumy region. According to the State Statistics Service and the Audit Chamber of Ukraine, we have constructed some graphs and charts that reflect the capacity, structure, key representatives, and profitability of the market.

An analysis of the annual reports of the Big Four companies showed us that it ranks third in terms of revenue structure, but its share is growing every year. The reports of the European Federation of Management Consulting Associations became an enormous information base. These data allow us to find that in Europe, 22% and 24% of consulting services are related to operations and IT, respectively.

Having studied a large number of scientific articles, we were able to identify some problems that hinder the development of consulting services in Ukraine, in particular: the problematic macroeconomic situation and the general decline in business activity; lack of a culture of working with independent experts; low solvency of consumers of consulting services, etc.

The basis of the undergraduate practice was the audit company "PROFESSIONAL SV." With the help of information provided at the company, we formed a portrait of the company, determined the structure of services offered, the structure of the distribution of areas of economic activity of clients who most often order consulting services. We also researched the market situation of consulting services in the Sumy region. According to the State Statistics Service and information from financial reports from the practice base, we determined the capacity of the regional market, compared the development of the industry compared to neighbouring regions and explained differences, identified key issues that cause low demand for consulting in Sumy.

The next point of our work concerned the calculation of the effectiveness of the decision to switch to accounting outsourcing. We calculated the costs of the average trading company for self-accounting in comparison with the values of the transition to outsourcing. We found significant resource savings in making this decision. Thus, we proved the role of outsourcing in optimizing the accounting process of the enterprise.

The analysis and synthesis of scientific articles allowed us to make scientific assumptions about the relationship between the demand for consulting services and some factors, such as the volume of GDP (billion dollars); exchange rate fluctuations

(in % to the previous year); the amount of income tax (in % of commercial income); inflation rate (%); the size of the shadow economy (% of GDP).

The calculations were performed in the STATA software. Correlation-regression analysis proved a strong direct relationship between the factors on the resultant trait.

Since the calculations showed positive results in favour of the use of outsourcing, the business entity has a question of choosing the form of organization of outsourcing activities. The development allows us to identify three types of organizations. The first type - the simplest - involves the division of functions from the lowest to the highest level. Accountants process primary documents, and the chief accountant or auditor prepares reports. The second type involves the appointment of a separate accountant for each client who performs accounting work. The main advantage of this form is the natural feedback of the customer with the outsourcer because one person does the entire job. The third and, in our opinion, the most effective type of organization of the outsourcing company is the transfer of responsibility of each accountant for keeping records of the client, but following the activities. This approach allows a specialist to be a professional in their field, gain extensive experience in one area of business (e.g., trade, construction, services, or pharmaceutical activities) and much better to operate with the characteristics of a particular industry.

The next point of work reveals the assessment of the effectiveness of the consulting firm. We have proposed some indicators that can be used to determine the degree of achievement of various strategic and tactical goals of the company, to identify the "weaknesses" of the company, and to make a general analysis of activities.

Keywords: outsourcing, consulting, accounting outsourcing, business processes, cost optimization, increase in competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГОВОЇ ТА КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	14
1.1 Економічна сутність аутсорсингової та консалтингової діяльності	14
1.2 Класифікація аутсорсингових та консалтингових послуг	19
1.3 Значення аутсорсингу та консалтингу для удосконалення бухгалтерського обліку та управлінського аналізу	22
II. ПРАКТИКА АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	30
2.1 Аналіз ринку консалтингових послуг в Україні та в країнах Центральної і Східної Європи	30
2.2 Особливості регіонального розвитку бухгалтерського аутсорсингу та консалтингу.....	38
2.3 Оцінка ефективності прийняття рішення про перехід на аутсорсинг бухгалтерської служби підприємства	42
III. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ.....	45
3.1 Емпіричне дослідження факторів попиту на консалтингові послуги	45
3.2 Підходи до мінімізації ризиків під час делегування бізнес – процесів аутсорсеру	51
3.3 Методичні підходи до оцінки ефективності роботи консалтингової фірми.....	55
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Сучасний світ має тенденцію до інтенсивного розвитку, що спричиняє автоматизацію та діджиталізацію, дефіцит ресурсів та зростання конкурентної боротьби. Висококваліфіковані фахівці-консультанти, які мають великий досвід роботи в окремих сферах господарської діяльності, можуть надати значну цінність для компанії-замовника. В умовах обмеженості ресурсів конкурентної переваги підприємства можна досягнути тільки завдяки знанням, умінням і творчому доходу до вирішення виробничих проблем. Одними із способів оптимізації діяльності і отримання конкурентних переваг є аутсорсинг та консалтинг.

Актуальність даної теми полягає у тому, що підприємствам стає дедалі складніше утримувати свої позиції на ринку, через доволі часті зміни у законодавстві, інтенсивний розвиток новітніх технологій та зміну споживчих потреб клієнтів. Консалтинг та аутсорсинг допомагає задовольняти потреби управлінського персоналу через надання консультацій, рекомендацій, роз'яснень або ж, у випадку аутсорсингу, повне делегування певних функцій для вирішення поточних проблем чи завдань компаній.

Аналіз ринку консалтингових та аутсорсингових послуг свідчить про те, що з кожним роком в Україні управлінці все більше надають перевагу даним послугам у сфері бухгалтерського обліку та аналізу на підприємстві. Головними причинами такого розвитку є інтенсивні зміни у сфері новітніх технологій, підвищенням вартості спеціалізованого програмного забезпечення для роботи обліковців та неможливістю деяких підприємств оплачувати роботу кваліфікованих робітників бухгалтерської служби. За таких умов, враховуючи можливі переваги та недоліки, все частіше керівництво підприємств розглядає можливість передачі окремих функцій ведення бухгалтерського обліку стороннім суб'єктам.

Перевага аутсорсингу та консалтингу полягає в тому, що вони дозволяють компаніям адаптуватися до умов, що змінюються, найбільш повно

відповідати вимогам ринку за рахунок використання зовнішніх ресурсів, а не внутрішніх резервів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні поточних тенденцій, актуальних проблем та перспектив розвитку аутсорсингу та консалтингу, як інструментів оптимізації обліку та аналізу на підприємстві.

Предметом дослідження є науково-методичне забезпечення консалтингової та аутсорсингової діяльності на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають під час планування, надання та контролю консалтингових та аутсорсингових послуг для оптимізації обліку та аналізу на підприємстві.

Завдання, які будуть вирішені у процесі дослідження:

- узагальнення теоретичних засад щодо консалтингової та аутсорсингової діяльності;
- аналіз та систематизація наукових статей за темою роботи;
- класифікація консалтингових та аутсорсингових послуг;
- дослідження значення аутсорсингу та консалтингу для удосконалення бухгалтерського обліку та управлінського аналізу;
- аналіз кількісних показників, які характеризують розвиток консалтингового ринку в Україні та Європі;
- вивчення діяльності підприємства – бази переддипломної практики;
- дослідження особливостей регіонального розвитку консультування;
- оцінка ефективності прийняття рішення про перехід на аутсорсинг бухгалтерської служби підприємства;
- побудова економетричної моделі дослідження факторів, які впливають на попит на консалтингові послуги;
- аналіз методи мінімізації ризиків під час переходу на аутсорсинг бізнес-процесів.

Методи дослідження: аналіз та синтез для узагальнення наукових підходів; класифікація для типологізації ключових видів послуг; метод порівняння для визначення основних відмінностей у розвитку галузі в Україні

та країнах Європи; системний підхід для дослідження проблем визначення ефективності при переході на аутсорсинг; графічний для наочного представлення результатів дослідження; кореляційно-регресійний аналіз був проведений за допомогою програмного забезпечення STATA.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступають: публікації вітчизняних та закордонних авторів за темою роботи; статистична інформація з офіційного сайту Державної служби статистики, Світового Банку, Банку реконструкції та розвитку; монографічні дослідження; періодична економічна література; узагальнення, отримані під час проходження практики; інформація на веб-сайтах та звіти компаній «Великої четвірки»; звіти Європейської Федерації консалтингових асоціацій (FEACO).

I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГОВОЇ ТА КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Економічна сутність аутсорсингової та консалтингової діяльності

Досвід міжнародного бізнесу доводить те, що формування широкого сектора ділових та інтелектуальних видів послуг, у рамках консалтингових та аутсорсингових компаній, є індикатором розвитку ринку і потенціалу інтернаціоналізації національного бізнесу. У країнах з розвинутою ринковою економікою звернення до послуг консультантів – це невід'ємний етап при розробці та введенні нових проектів, оптимізації бізнес-процесів і модернізації бізнесу в цілому.

Термін «аутсорсинг», з точки зору, його семантики походить від походить від слова «outsourcing», який є скороченням словосполучення «outer source using» (укр. – зовнішній ресурс), що означає використання зовнішнього джерела або ресурсу – підряд. Термін пізніше використовувався в економічній термінології для позначення використання зовнішніх джерел для розвитку бізнесу, який зазвичай використовував свої внутрішні ресурси [1].

Фінансовий словник Фарлекс пояснює аутсорсинг, як практика, коли компанія наймає іншу компанію, з метою заповнення прогалін своєї діяльності/сектору бізнесу за меншу ціну [2].

Ербер та Сайед-Ахмед пояснюють аутсорсинг як субпідрядний процес, такий як проектування продукції чи виготовлення, за допомогою зовнішньої компанії. Це передбачає передачу управління та/або щоденне виконання бізнес функції зовнішнім постачальником послуг [3].

Красношарпа В. В., Трохимець І. І. доводили, що аутсорсинг - це більш широке поняття, яке включає в себе два способи взаємовигідного співробітництва. По – перше, це використання послуг, організацій, які спеціалізуються на певному виді діяльності та мають достатньо висококваліфікованих працівників, щоб вирішити внутрішні завдання

компанії – замовника. По – друге, це повна або часткова відмова від виконання певного виду діяльності самостійно та придбання послуг з виконання даної роботи у сторонньої організації [4].

Кулиняк І. Я. та Глянцева О.І. у свої статі розкривають сутність понять та проводять їх порівняльний аналіз "аутсорсинг", "офшоринг" і "офшорний аутсорсинг". Вони систематизували переваги та недоліки застосування офшорного аутсорсингу. Автори довели гіпотезу про те, що розвиток офшорного аутсорсингу у повній мірі залежить від організаційно-правових умов та механізмів, для того, щоб чітко визначити межі прав та обов'язків сторін договору. Велику увагу у науковій статті було присвячено ключовим тенденціям розвитку ринку аутсорсингу, ролі світового аутсорсингу в економічному зростанні та можливостях для розвитку галузі в Україні [5].

Кесарчук Г. С. У науковій праці робить акцент на основних підходах до визначення сутності аутсорсингу. Перш за все автор звертає увагу на визначенні поняття з точки зору бухгалтерського обліку, розкриває основні види та форми. Вагоме місце у статті автор приділяє перешкодам на шляху до розвитку аутсорсингу на вітчизняному ринку. Автором було з'ясовано, що використання даного виду інтелектуальних послуг сприятиме стабілізації розвитку компанії - замовника, більш раціональному використанню внутрішнього потенціалу, підвищенню гнучкості та адаптованості до змін у ринковому середовищі [6].

Раніше нами вже було досліджено і апробовано на наукових конференціях декілька статей та тез на тему сутності аутсорсингу та основних його видів [7, 8]. Ми узагальнили підходи щодо визначення терміну «аутсорсинг» у Додатку А.

Перший підхід розкриває аутсорсинг, як процес передачі певних ключових функцій або операцій професійному посереднику для їх виконання у певних обсягах. Управлінський підхід пояснює аутсорсинг з точки зору моделі управління компанією та доповнює попередні підходи. Інструментальний підхід розкриває аутсорсинг, як інструмент для зменшення

витрат підприємства, посилення конкурентоспроможності, зосереджуючи увагу на бізнес-процесах підприємства. Незважаючи на багатозначність та відсутність єдиного підходу до трактування економічної сутності поняття «аутсорсинг», вважаємо, що дане поняття за суттю відповідає функціональному підходу і може трактуватися як процес передачі окремих функцій, бізнес-процесів іншій особі (юридичній чи фізичній) через укладання договору з метою зменшення операційних витрат.

Дана галузь досить перспективна в Україні, проте існують певні проблеми: недостатність законодавчої бази, відсутність знань про культуру аутсорсингових взаємовідносин, збільшення цін на послуги аутсорсера та зменшення ступеня контролю з боку замовника за процесами, відсутність етики в бізнесі.

Термін «консалтинг» походить від англomовного слова «consulting» (укр. – консультивання). Базові підходи до визначення поняття подано у Додатку А. На нашу думку, найбільш змістовною дефініцією є: «консалтинг – це незалежна професійна діяльність спрямована на надання консалтингових послуг у формі рекомендацій, навчання, консультивання на комерційній основі для вирішення головних стратегічних завдань суб'єкта господарювання, вирішення поточних проблем, пов'язаних зі звичайною діяльністю».

Гончарова М.Л. у своїй науковій праці виділила основні етапи становлення управлінського консультивання, вона описала 5 основних стадій розвитку галузі з 1990 року по 2009 рік в Україні. Нею було визначено головні проблеми, які стримують розвиток консалтингу. Вивчивши головні тенденції ринку протягом 2007 – 2014 рр. автор виділяє три групи факторів, які мають сильний, середній та низький вплив на розвиток галузі управлінського консультивання [21].

Турко В.В. та Кацедан О.Р. [22] велику увагу у своєму дослідженні приділяють ринку консалтингових послуг в Україні, а саме вони відзначають, що галузь знаходиться на початковому етапі і, в порівнянні з країнами Західної Європи та Америки, значно відстає від розвитку. Автори виділяють ряд

проблем, які є причинами досить низького попиту на консалтингові послуги в Україні.

У статті Ботнікової М.Г. представлено місткість ринку консалтингових послуг в Україні. Наведено обсяги світового консалтингового ринку та обсяги європейського ринку консалтингових послуг за сферами обслуговування. Відображено рейтинг 20 кращих консалтингових компаній. Охарактеризовано переваги реалізації консалтингових проектів, які передбачають підвищення доходів, впровадження інновацій, забезпечення зростання якості, підвищення ефективності діяльності підприємств - замовників консалтингових проектів [23].

Бізнес-консалтинг це специфічний вид діяльності, які допомагає управлінцям. У своїх працях Енікін Дж. та Вукотик Р. стверджували, що у практиці консалтингу розвинені ринкові економіки виділяють три форми цього виду інтелектуальних послуг: модель придбання експертизи, модель «лікар-пацієнт» і модель екологічного консалтингу [24]. Тоді як Фарбер Дж. [25] виділяє управлінський консалтинг або стратегічний консалтинг, економічний консалтинг та консалтинг інформаційних технологій.

Момпарле А., Кармона П. та Лазала С. [26] у своєму дослідженні перевіряли гіпотезу про те, чи може ступінь задоволеності клієнтів пояснити відмінності у винагороді за консультаційні послуги. Виконуючи моніторинг факторів, що мають відношення до консультаційних послуг, а також якості консалтингових послуг, у цьому дослідженні зазначається, що задоволеність клієнтів консультантом позитивно та у досить сильній мірі впливає на плату задану послугу. Вимір задоволеності клієнтів-консультантів є тим фактором, який найкраще пояснює ціни на консультаційні послуги. Цей вимір задоволеності може дозволити консультантам стягувати більш високу плату за рахунок більш високого важеля, встановлюючи ціни під час укладання контракту.

Науковці університету Вісконсин [27] у своїй праці перевіряли, чи впливає надання консалтингових послуг клієнту, який не проводить аудит, на

якість аудиту. Їх результати свідчать про те, що надання консалтингових послуг збільшує співпрацю аудитора з менеджерами, підвищуючи якість аудиту.

Брухн М., Карлан Д. Шоер А. [28] одну зі своїх робіт присвятили вивченню впливу консалтингових послуг на середні та малі підприємства Мексики. Для аналізу було обрано 432 підприємства, результати дослідження довели позитивний вплив на загальну продуктивність та рентабельність активів. Також автори підтвердили велику неоднорідність конкретних управлінських практик, які покращилися в результаті консалтингу, найбільш популярні серед них - маркетинг, фінансовий облік та довгострокове бізнес-планування.

Етапи функціонування ринку консалтингових послуг, критерії класифікації спектру консалтингових компаній і особливості діяльності кожного виділеного виду організацій були досліджені у роботі Жукова В. А. [29]. Ним була зроблена сегментація споживачів консалтингових послуг, розглянуто асоціації консультантів і консалтингових агентств і їх функції. Автор визначив тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг.

Дослідженню факторів, які впливають на попит консалтингових послуг було присвячено ряд наукових робіт (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Фактори, які впливають на попит консалтингових послуг в Україні та світі [складено авторами на основі 21, 22, 23, 28]

Підходи	Фактори
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> - рівень платоспроможності клієнтів; - загальний стан економіки; - інвестиційна привабливість (обсяги прямих іноземних інвестицій); - глобалізаційні та інтеграційні процеси в економіці; - рівень ділової активності; - розвиток інноваційних технологій;
Соціально - психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - знання управлінського персоналу щодо сутності консалтингових послуг; - рівень професійної підготовки персоналу компанії; - рівень розвитку професійних об'єднань; - готовність топ-менеджменту відкривати внутрішню інформацію компанії для вирішення проблеми разом з консультантами; - рівень довіри до консультанта та репутація

Продовження таблиці 1.1

Політичний	- політична ситуація в країні; - наявність законодавчого регулювання галузі, чітке закріплення прав та обов'язків сторін угоди.
------------	--

Отримані результати дають нам змогу провести кореляційно – регресійний аналіз для виявлення зв'язку між попитом на консалтингові послуги та конкретними економічними, політичними та соціальними факторами (пункт 3.1 кваліфікаційної роботи).

Отже, консалтинг та аутсорсинг є видами інтелектуальної діяльності, що продаються за винагороду; обидва вони мають договірну основу і регулюються на основі однакової нормативної бази. Ці види послуг історично вийшли з об'єктивних економічних процесів поділу праці.

1.2 Класифікація аутсорсингових та консалтингових послуг

Феномен аутсорсингу стосується закупівлі матеріалів та послуг, що надходять від фірми з джерела, що знаходиться за її межами. У цьому контексті аутсорсинг може бути як внутрішнім, так і зовнішнім (міжнародним).

Внутрішній аутсорсинг - це придбання компанією послуг або матеріальних ресурсів з джерела, розташованого в іншій фірмі в межах однієї країни. Міжнародний аутсорсинг визначається як придбання компанією послуг або матеріальних ресурсів з джерела, розташованого в іншій країні.

Міжнародний аутсорсинг в основному використовується фірмами з розвинутими економіками, які направляють частину роботи компаніями, що знаходяться в країнах, що розвиваються, зокрема, щоб скоротити витрати [30].

Досить часто зустрічається поділ аутсорсингу бізнес-процесів на виробничий і невиробничий, а також в окрему категорію - аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг).

Виробничий аутсорсинг зачіпає, в першу чергу, допоміжне виробництво, яке забезпечує основне виробництво технологічним оснащенням, транспортом, електроенергією, а також включає ремонт обладнання, виготовлення допоміжних продуктів. Передавши функції допоміжного виробництва на аутсорсинг і тим самим скоротивши відповідні підрозділи, організація вивільняє свої ресурси і може глибше спеціалізуватися на основній своїй діяльності. [31]. Виділення окремого напрямку ІТ-аутсорсингу пов'язане зі зростаючою роллю інформаційних технологій у здійсненні діяльності організацій і з різноманіттям ІТ-послуг [32].

Найбільш популярним видом аутсорсингу з передачі бізнес-процесів у світі є аутсорсинг бухгалтерського обліку. Держава регулярно ускладнює облік і звітність, збільшує штрафи навіть за незначні помилки. Це призводить до того, що компанії і індивідуальні підприємці прагнуть знизити ризики і починають шукати надійних постачальників бухгалтерських послуг. Можна виділити декілька видів бухгалтерського аутсорсингу залежно від організаційної структури та потреб замовника (Додаток Б).

Таким чином, бухгалтерський аутсорсинг включає в себе такі основні аспекти: консультування з питань бухгалтерського обліку, аналіз документації підприємства, ведення бухгалтерського і/або податкового обліку, складання податкової та фінансової звітності, обробка і введення даних в бухгалтерську програму, роботу з податковими органами. Аутсорсинг бухгалтерії може бути як довготривалим, так і короткотривалим, здійснюватися як на самому підприємстві, так і через використання технологій передачі даних.

Відповідно до класифікації Європейського довідника консультантів існує 84 види консалтингових послуг, об'єднаних у 8 ключових груп [33]: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційна технологія, та спеціалізовані послуги. До останньої групи входять такі послуги, як: навчальне консультування, консалтинг з управління електроенергетикою, інженерний консалтинг, екологічний консалтинг, інформаційний консалтинг, юридичний

консалтинг, консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню, консалтинг у державному секторі, консалтинг з телекомунікацій.

FEACO (Європейська федерація консалтингових асоціацій) періодично проводить дослідження ринку консалтингових послуг та їх видів, в одній із робіт у 2011 році вони доводили трансформації, які проходять на даний час в сфері. З огляду на це вони виділяють так види консалтингових послуг: бізнес-консалтинг та ІТ-консалтинг; розробка та інтеграція систем (крім розробки програмного забезпечення); аутсорсинг послуг з доданою вартістю; інші послуги [34].

Проте, завдяки глобалізації FEACO змінив класифікацію послуг. Відповідно до нової сегментації, представленої у редакції 2014-2015 рр., управлінський консалтинг повинен бути розділений на сім сегментів: стратегічний, операційний, фінансовий, продажі та маркетинг, управління ризиками, управління персоналом, ІТ - консалтинг та інші послуги [35]. Визначення кожного з видів подано у Додатку В.

Марченко О. С. пропонує робити акцент на функціях, які виконує фірма. До основних видів він відносить: виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансово-інвестиційний, кадровий, ІТ-консалтинг [36].

Більш деталізована, але схожа за предметною суттю класифікація консалтингових послуг була подана Ковальновою А.І. Нею було виділено такі види: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, консультування з виробництва, консультування з використання інформаційних технологій, надання спеціалізованих послуг [37].

Досить повна та змістовна класифікація була подана Громовим А.Д. [38] (Додаток В).

Таким чином, підходи до класифікації консалтингу у розглянутих наукових працях однаковий – це поділ у відповідності до функцій, які виконує компанія.

Компанія «Deloitte» виділяє 5 основних груп консалтингових послуг:

- Розробка стратегії та бізнес-моделі. Робота направлена на прискорення ефективної трансформації на всіх рівнях компанії та відповідно до розробленої стратегії, допомагаючи створити більшу цінність для бізнесу, використовуючи аналітичні дані про клієнтів, розвиток технологій, екосистеми сектору та джерела створення конкурентної переваги.

- Взаємодія з клієнтами та маркетингова діяльність. Консультаційні послуги у цій сфері направлені на побудові стратегії виходу нового бренду на ринок, його позиціонування, формуванні портрета споживача, налагодження взаємодії клієнта та компанії за допомогою новітніх технологій.

- Консультації з питань основних бізнес-процесів. Консультанти пропонують низку передових рішень, що допомагають організаціям оптимізувати операційні процеси, вдосконалювати бізнес-стратегію, розв'язувати ринкові проблеми й підвищувати якість обслуговування клієнтів.

- Технологічний консалтинг. Це експертна допомога у створенні та розвитку ефективної обчислювальної і телекомунікаційної платформи для забезпечення діяльності підприємства, його керованості та розвитку [39].

Систему класифікації консалтингових послуг відповідно до підходів компанії «KPMG – Україна» також подано у Додатку В.

1.3 Значення аутсорсингу та консалтингу для удосконалення бухгалтерського обліку та управлінського аналізу

Аутсорсинг почав поширюватися в 80-і роки минулого століття, як ефективний спосіб зниження витрат і збільшення прибутковості. У 90-х прийшло усвідомлення того, що аутсорсинг - це не тільки спосіб підвищення прибутковості підприємств, але і міра, що сприяє глибокій оптимізації їх структур і діяльності за рахунок зосередження на основному предметі і передачі побічних (службових) функцій зовнішнім фахівцям.

Наприклад, компанія може передавати бухгалтерський облік іншій фірмі, яка підготує та надаватиме відповідні звіти за замовника. Так само виробник автомобілів може купувати автозапчастини у іншої компанії та використовувати їх для виготовлення власних автомобілів.

Компанії використовують аутсорсинг, щоб зменшити свої витрати і тим самим знизити ціни на товари та послуги, які вони пропонують власним клієнтам. Якісно спланований і взаємоузгоджений аутсорсинг, що базується на тісних комунікаційних зв'язках, може суттєво поліпшити результати діяльності підприємства, підвищити його ринкову вартість [41].

Варто відзначити, що за даними опитування представників середнього та великого бізнесу в Україні, яке було ініційоване кадровим холдингом «Анкор» у 2017 році, було виявлено, що 32,3% респондентів головним значенням аутсорсингу для підприємства вважають економію ресурсів. Деяко менший відсоток опитаних (18,2%) відзначили важливість даного виду інтелектуальних послуг у зв'язку з оптимізацією роботи бізнес-процесів. 16,7% респондентів впевнені, що завдяки співпраці з аутсорсером їх компанія стала працювати ефективніше. 15,8% виявили підвищення якості та контролю головних виконуваних операцій, 17% управлінців найбільшу цінність вбачають у використанні «чужого» досвіду та готових успішних рішень [42].

Дане опитування є доказом того, що в управлінців починає з'являтися розуміння цінності аутсорсингу для їх бізнесу і те, що він є дієвим інструментом для побудови успішної і ефективної діяльності.

Відомо, що процес ведення обліку на підприємстві не є головним процесом за ради чого працює фірма, проте наявність помилок, перекручувань або ж недостатність професіоналізму у облікового персоналу може призвести до накладання штрафних санкцій з боку державних органів контролю, що несе за собою незаплановані витрати ресурсів. Окрім того, утримання власної бухгалтерської служби вимагає адміністративних витрат, які включають: оренду приміщення, закупівлю комп'ютерного обладнання, оплату періодичних фахових видань, курси або семінари з метою підвищення

кваліфікації, заробітну плату персоналу, відрахування з заробітної плати, витратні матеріали, оплату комунальних послуг, тощо. У свою чергу аутсорсинг допомагає управлінцям компенсувати частину витрат, так як при делегуванні процесів компанія – замовник сплачує виключно плату за послугу без врахування витрат виконавця. Таким чином, економія ресурсів стає на перше місце за значенням для підприємства.

Другий, проте не менш важливий аргумент у бік аутсорсингу – це великий досвід у роботі в певній галузі. Враховуючи постійні зміни у законодавстві, особливо у сфері оподаткування, достатньо важко швидко адаптуватись до змін та уникнути помилок, аутсорсинг допомагає вирішити дану проблему. Важливим є й те, що за умовами договору, у більшості випадків, компанія – виконавець несе персональну відповідальність за якість та терміни виконання робіт. Позитивним фактором є наявність паралельно з обліковим і юридичного супроводу, це дозволяє забезпечити правильне формування звітності, формування облікової політики, та облікового процесу на початковому етапі роботи підприємства, інтеграції облікової інформації у комп'ютерне середовище.

Останній фактор пов'язаний з людським чинником, а саме з розкраданнями та шахрайством. Аутсорсер, на відміну від штатних працівників, не має вільного прямого доступу до реальних грошових коштів та інших матеріальних ресурсів. Виконавець навпаки може оцінити і порівняти рівень витрат підприємства з середніми показниками по галузі або на ринку і запропонувати шляхи їх мінімізації.

Застосування аутсорсингу забезпечує збалансування залучених та власних капіталів підприємств. На нашу думку, головними перевагами аутсорсингу є забезпечення конкурентних переваг за рахунок підвищення економічної ефективності діяльності, утримання ключових компетенцій і удосконалення бізнес-моделі. При цьому фірма-замовник має зважати на ризики використання даного співробітництва, таких як відтік інформації та можливість втрати контролю над ресурсами.

Аутсорсинг у сфері обліку охоплює такі функції:

- повний супровід бухгалтерського обліку;
- підготовка та подання фінансових та інших звітів у державні органи з правом представництва фірми;
- відповідальне та конфіденційне зберігання звітності;
- реорганізація бухгалтерського та податкового обліку;
- ведення розрахунків з контрагентами та партнерами;
- налагодження автоматизації бухгалтерського та управлінського обліку.

Найбільшою перешкодою, що стримує розвиток аутсорсингу, як інтелектуального виду послуг, на базі українських підприємств є відсутність нормативної бази, контролю та відповідальності сторін угоди. Варто відзначити, що в законодавстві немає дефініції поняття «аутсорсинг», тому будь-яке правове регулювання галузі стає досить складним. Проте законодавчо визначено економічну взаємодію двох сторін, шляхом укладання договорів, а також те, що кожен має право займатись підприємницькою діяльністю, яка не заборонена законом [43].

Ринок консалтингових послуг почав бурхливо розвиватися на Заході, і перш за все в США, ще в 30-ті роки ХХ ст. Найбільш значущі для світової економіки тенденції останніх десятиліть, таких як: прискорена інтернаціоналізація всіх основних видів господарської діяльності, дерегулювання, періодичні хвилі гігантського транснаціонального злиття і поглинань, стрибкоподібні зміни стану світових фінансових ринків, впровадження та періодичні зміни інформаційних технологій, та бурхливе зростання мережі Інтернет і пов'язаного з нею електронного бізнесу зробили вирішальний внесок в ускладнення і підвищення динаміки змін бізнес-середовища. В таких умовах зростають в тому числі і вимоги до якості процесу формування ключових управлінських рішень. Перед власниками і керівниками підприємств виникає необхідність пошуку шляхів оптимізації управління бізнесом, а також вирішення питань – «де і хто навчить персонал»[8].

Консалтингова діяльність відрізняється від аутсорсингу ступенем інтеграції у бізнес – середовище компанії замовника. На відміну від аутсорсингу консалтинг є більш епізодичним та не тривалим.

Консалтинг у сфері обліку та аналізу зорієнтований на те, що на підприємстві є власний штат працівників, проте під час виникнення поточних проблем та завдань вони потребують одноразової консультації у професіоналів. З огляду на це значення консалтингу та аутсорсингу для обліку та аналізу є досить близьким – основне їх завдання оптимізація процесів та зниження витрат, проте у різних формах.

Наприклад, компанія – замовник може вирішити проблему правильного складання звітності через повну передачу даної функції на аутсорсинг або ж проаналізувати найбільш складні ділянки обліку та замовити одноразову консультацію з заданого питання, шляхом замовлення консалтингової послуги.

Досить часто компанії звертаються до аутсорсингових та консалтингових компаній на початковому етапі для побудови довготривалої стратегії фірми, оптимізації робочого процесу, налагодження автоматизації обліку, складання бізнес- планів, підбору персоналу, вивчення конкурентів та кон'юнктури ринку.

Консалтингова діяльність у рамках виконання проекту, як і будь-яка діяльність повинна бути логічно побудованою, запланованою та контрольованою. Для ефективної взаємодії обох сторін угоди дуже важливо на початковій стадії правильно визначити етапи виконання проекту та методи, які будуть використовуватись на кожному із них. Сфера діяльності компанії замовника, внутрішня структура, цілі та завдання консалтингового проекту, обсяги залученого персоналу тощо це ті фактори, які будуть впливати на побудову програми консалтингової діяльності, проте можна визначити базовий план (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи виконання консалтингового проекту [складено авторами на основі 43, 44]

Етап	Активність консалтингової групи	Методи	Результат
Підготовчий етап	Ведення перемовин з клієнтом; визначення завдання проекту; пропозиції плану виконання завдання клієнтові;	Опитування, анкетування, аналіз, синтез, спостереження, моделювання	Укладання договору з клієнтом щодо надання консалтингових послуг
Аналітичний етап	Виділення проблем у визначених клієнтом галузі, процесах; аналіз і синтез чинників проблеми, ризиків; формування запитів у клієнта щодо припустимих чинників проблеми	Аналіз, синтез, SWOT-аналіз, опитування, конкретизація, моделювання	Виокремлення чинників проблем
Етап планування	Розробка варіантів вирішення проблем та усунення чинників проблем з урахуванням ризиків; оцінка альтернативних варіантів рішень; обговорення можливих варіантів рішення; планування здійснення рішення	Аналіз, порівняння, метод інверсій, морфологічний аналіз, метод аналізу ієрархій	Формування консалтингового продукту
Етап реалізації	Супроводження і контроль у реалізації вибраного варіанта рішення проблеми; коригування пропозицій відповідно до ситуації; навчання персоналу клієнта роботі в нових умовах	Метод інформування, методи навчання	Імплементация заходів
Завершальний етап	Оцінювання отриманих результатів роботи; звітування щодо виконаних робіт та отриманих результатів; проведення розрахунків; формування пропозицій щодо подальшого співробітництва	Оцінка, документування	Виконання завдання

Варто зазначити, що перелік методів не є вичерпним, тому що їх склад залежить від сутності завдання та специфіки господарської діяльності замовника. Кожен із представлених етапів має свій результат, проте ключовою метою виступає консалтинговий продукт, при цьому його сутність та форма буде повністю залежати від завдань та цілей клієнта.

Досить часто методи або ж форми консультування поділяють на такі категорії:

- експертне;

- процесне;
- навчальне.

Експертна форма передбачає те, що консультант самостійно робить аналіз та синтез інформації, досліджує усі аспекти, що стосуються поставленого завдання та надає у формі порад чи рекомендацій шляхи вирішення проблеми клієнта. При цьому між консультантом та клієнтом немає великої взаємодії, обов'язок консультанта – дати професійну пораду, обов'язок клієнта – дати доступ до інформації, яка б допомогла консультанту зрозуміти суть завдання. Дану форму взаємодії застосовують тоді, коли немає потреби в детальному аналізі зовнішнього середовища клієнта і не вимагається глибинне дослідження. Найчастіше прикладом експертної форми консультування є робота з юридичних, облікових, податкових, фінансових та технічних питань [45].

Процесний метод дуже відрізняється від експертного у першу чергу ступенем взаємодії клієнта та виконавця. На відміну від попередньої форми передбачається активна участь клієнта на всіх етапах виконання проекту. Клієнта спонукають висловлювати свою думку щодо пропозицій вирішення проблеми. Загалом консультування виступає у формі процесу, що проводиться у визначеній послідовності дій, за допомогою спеціальних методів, інструментів та технологій. Дана форма вважається найбільш продуктивною та ефективною [46].

Навчальна форма є досить специфічною, тому що консультант не надає клієнтові готового рішення завдання. Головне завдання консультанта – надання замовнику відповідної теоретичної і методологічної основи для підготовки клієнта до самостійного пошуку варіантів вирішення проблеми. Найбільш популярними методами виступають лекції, семінари, тренінги, підготовка кейсів, розробки навчальних посібників.

На нашу думку, досить важливим є питання ціноутворення консалтингових послуг. Оскільки консультування це досить унікальний продукт, то чинників, які впливають на його вартість може бути величезна

кількість, перш за все це величина попиту і пропозиції на відповідному ринку, професіоналізм фахівців, кількість успішно виконаних проектів, репутація компанії, конкурентне середовище, середня величина гонорару за типові види консалтингових послуг, рівень заробітної плати співробітників, тощо.

При ціноутворенні також враховується галузь, у якій працює компанія – замовник, сутність проблеми та специфіки питання, наявність засобів, персоналу та інших факторів, а також необхідність покриття власних витрат [47].

У деяких випадках, консультант може претендувати на певну частку майбутніх дивідендів, які замовник отримає після успішного виконання консалтингового проекту [48]. Остаточна ціна на послугу формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить не тільки від готовності самого клієнта сплачувати запропоновані консультантом суми, але більшою мірою і від уміння консультанта вести переговори і переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

II. ПРАКТИКА АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аналіз ринку консалтингових послуг в Україні та в країнах Центральної і Східної Європи

Упродовж аналізу наукової літератури нами було виявлено, що розвиток консалтингу у країнах Центральної і Східної Європи є досить на високому рівні і активно використовується, як на великих, так і на малих і середніх підприємствах.

На ринку консалтингові послуги пропонують компанії, які умовно можна поділити на п'ять груп.

По-перше, консалтингові транснаціональні корпорації («Велика четвірка» - Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG-Ukraine) вони охоплюють майже 80% наданих консалтингових послуг в Україні та майже 73% від загального обсягу у країнах Європи;

«Deloitte Touche Tohmatsu» - це міжнародна компанія, яка має офіційні представництва у понад 150 країнах світу та налічує більше 286 тисяч працівників. Дана компанія надає послуги у сфері аудиту, оподаткування, консалтингу, корпоративних фінансів, управління ризиками. Станом на 2018 рік їх виручка становила 43,2 млрд. дол., що на 11% більше за попередній рік, та на 17% більше за дохід у 2016 році

Компанія «Deloitte» в Україні є частиною компанії «Делойт СНД Холдингз Лімітед» («Делойт», СНД) – компанії, що входить до складу об'єднання «Deloitte Touche Tohmatsu» [39].

«PriceWaterhouseCoopers Україна» є учасницею міжнародної мережі фірм PwC, де у 157 країнах працює близько 276 тисяч фахівців. Фірма PwC присутня на українському ринку з 1993 року. Регіональна мережа включає головний офіс у Києві та представництва у Львові та Дніпрі. Основні послуги, які надає компанія: аудит, консалтинг, юридичний та податковий супровід,

корпоративне навчання та супровід угод. Загальний дохід компанії за 2019 рік становив 42,4 млн. дол [50].

«KPMG» – це міжнародна мережа незалежних фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги. До числа клієнтів фірм-членів мережі KPMG входять корпорації, державні установи, а також некомерційні організації. Консультаційні послуги компанії охоплюють супровід транзакцій у конкретних галузях, що включає управлінське консультування, консультування з питань ризиків, а також послуги із супроводу корпоративних транзакцій і реструктуризації, який дозволить підвищити фінансові результати та вдосконалити систему звітності організації, забезпечити її відповідність вимогам нормативно-правових актів та підвищити вартість бізнесу. Виручка компанії за 2019 рік становила 29,75 млрд. дол., що на 6,2% більше за попередній рік. Частка доходу від консалтингових послуг на європейському ринку становить 43%, від аудиту – 35% [40].

«Ernst & Young» - це британська аудиторсько–консалтингова компанія, загальний дохід якої за 2019 рік становив 36,4 млрд. дол. Корпорація налічує близько 700 представництв у більш ніж 150 країнах, охоплюючи Америку, Європу, Індію, Африку та Азію. Завдяки чотирьом інтегрованим сервісним лініям - консультаційним службам з питань страхування, управління, податків та транзакцій та великому досвіду роботи у різних секторах економіки компанія допомагає своїм клієнтам оцінити ризики та управляти ними [51].

По-друге, великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, котрі спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують увесь спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати пропонований продукт;

По-третє, вузькоспеціалізовані фірми. Зазвичай надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому

секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Зазвичай вони намагаються працювати в певному територіальному просторі;

По-четверте, університети, учбові центри, які, проводячи серйозну підготовку майбутніх і перекваліфікацію існуючих спеціалістів.

По-п'яте, незалежні окремі консультанти — висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

За даними річних звітів «Великої четвірки» можна визначити структуру доходу компаній та визначити, яке місце посідає в ньому консалтинг (рисунок 2.1).

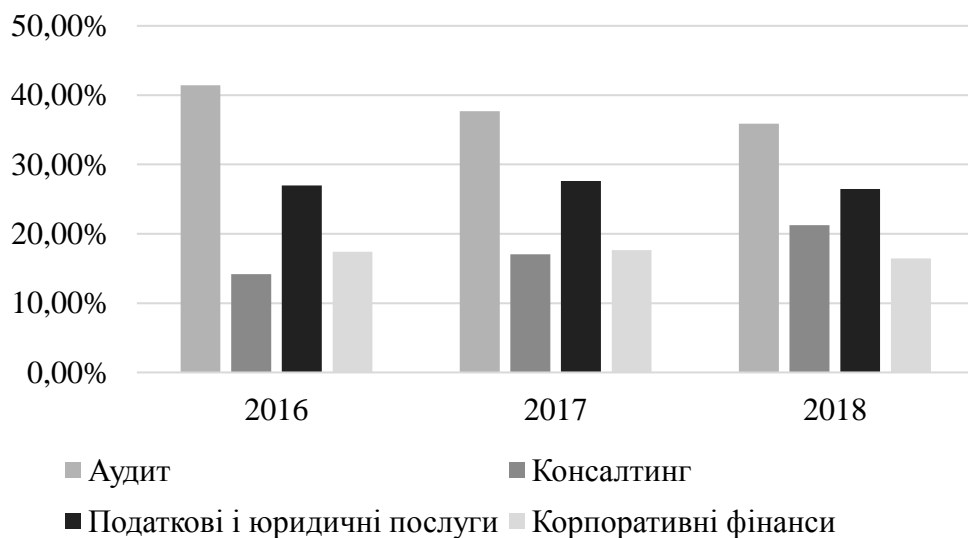


Рисунок 2.1 – Питома вага доходів за консалтингові послуги у загальному обсязі виручки компанії «Deloitte» у 2016-2018 рр. [на основі даних 39]

З рисунка 2.1 видно, що попит на аудиторські послуги протягом 2016-2018 рр. дещо знизився (приблизно на 15%), корпоративні фінанси залишаються на рівні – 16,5%, доходи від юридичних і податкових послуги також залишаються протягом проаналізованого періоду на однаковому рівні.

Стрімкий розвиток показують саме консалтингові послуги, їх значення у 2016р. було на рівні 14,18%, проте вже наступного року показник зріс на 2,89%, а у 2018 році досягнув позначки у 21,22%, що на 49% більше, ніж у 2016 році.

За даними звіту FEASO в сферу консалтингу на європейському ринку залучено близько 650 000 фахівців. Фактичні результати за 2018 – 2019 рр. показують тенденцію до зростання європейської галузі управління консалтингом.

У 2018 році товарообіг збільшився на 8,4% і на 8,1% у 2019 році. Зайнятість зросла на 5,2% у 2018 році (у порівнянні з 2017 роком) та на 6,3% з 2019 рік.

ІТ – консалтинг займає лідируючу позицію, проте стратегічний та операційний консалтинг швидко зростають. Найбільш популярним видом консалтингу в Європі є діяльність у сфері фінансових послуги, у багатьох випадках вона пов'язана з проектами цифрової трансформації [52]. Аналіз ринку консалтингу у розрізі видів послуг на європейському ринку за 2018 – 2019 рр. подано на рисунку 2.2.

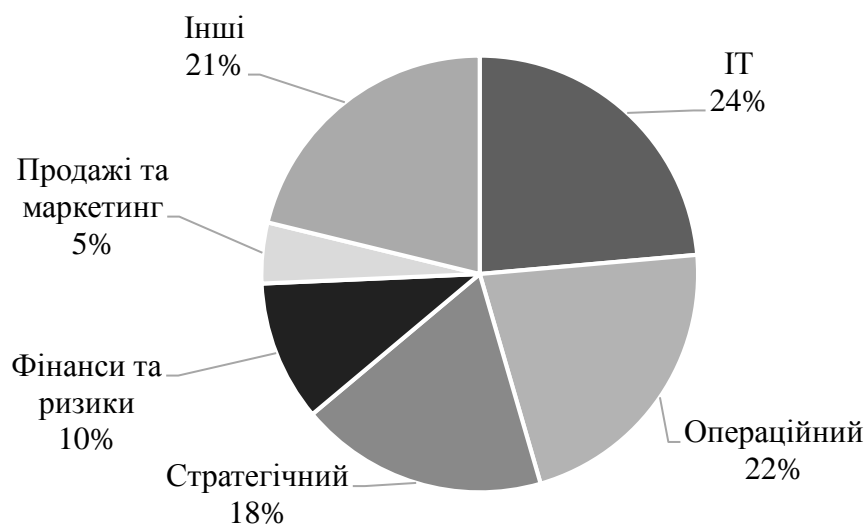


Рисунок 2.2 - Видова структура ринку консалтингових послуг в Європі
[розроблено авторами на основі 52]

Ринок консалтингових послуг в Україні з'явився більше 25 років назад, проте досі він не досяг настільки високого рівня, як в інших розвинутих країнах. Цьому негативно посприяла нестабільна економічна ситуація, низька інвестиційна привабливість та усвідомленість управлінського персоналу, недостатня платоспроможність замовників консалтингових послуг, недостатня законодавча база, яка б регулювала відносини між виконавцем та клієнтом. Проте варто зазначити, що ринок розвивається і консалтингові послуги стають більш популярними. Етапи розвитку ринку подано у Додатку Д.

Якщо розглядати сучасний стан розвитку, то перехід від індустріального до постіндустріального суспільства у світі найчастіше супроводжується переходом до економіки орієнтованою на сферу послуг. Мова йде про висококваліфіковані послуги, такі як розвиток і загальна доступність банківських послуг, розвиток засобів масової комунікації і загальна доступність інформації, охорона здоров'я, освіта, соціальна опіка.

Якщо розглядати Україну і її сьогодення можна стверджувати, що, на жаль, ми знаходимось ще на стадії індустріального суспільства. Перебудова пострадянської економіки, орієнтованої на масове виробництво товарів, на надання послуг відбувається, проте досить не високими темпами.

Україна має досить багато висококваліфікованих спеціалістів у сферах новітніх технологій, проте досі немає достатніх умов для розвитку цього сектору, що викликає міграцію людського капіталу за кордону, а, як відомо, використання людського капіталу - це основа успішної роботи консалтингу та аутсорсингу в світі.

На даному етапі в Україні представлені багато видів консультаційних послуг різних видів, на рисунку 2.3 подана питома вага кожного із них.

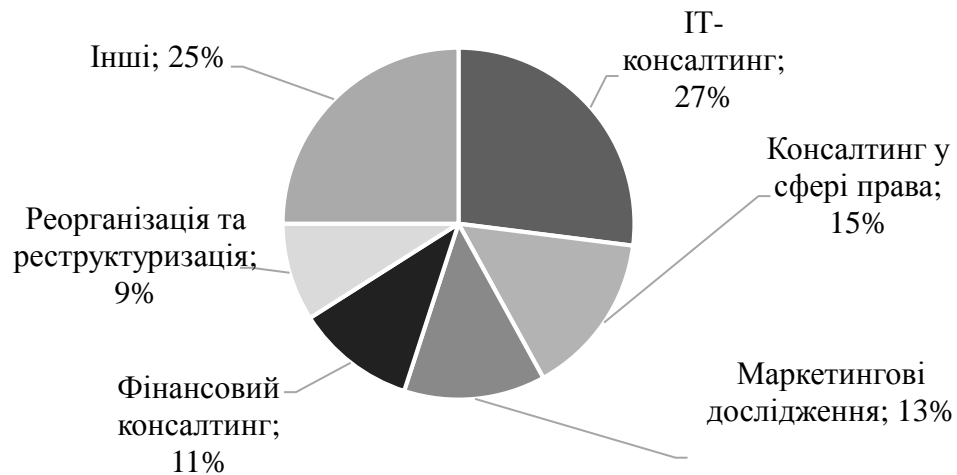


Рисунок 2.3 – Видова структура ринку консалтингових послуг в Україні
[розроблено авторами на основі 53]

Таким чином, найбільш розповсюдженим є ІТ-консалтинг, це перш за все пояснюється швидкими темпами розвитку новітніх технологій з огляду на це у компаній виникає потреба інтеграції роботи власного підприємства з поточними потребами на ринку. Досить сильний поштовх розвитку даного виду консалтингових послуг дав у 2017 році Указ Президента України про застосування санкцій у тому числі на програмне забезпечення 1С [54]. Це змусило ряд підприємств здійснювати перехід на інші платформи для ведення обліку, у зв'язку з цим управлінський склад потребував допомоги професійних консультантів щодо налаштування роботи нових програм та адекватного перенесення інформації в нову базу.

Наступний за популярністю – консалтинг у сфері права, він становить 15% існуючого попиту. З огляду на постійні зміни у законодавчій сфері та зокрема сфері, що стосується оподаткування, у компаній часто виникає потреба у професійних консультантах, які кваліфікуються на питаннях права.

Найбільш цікавий для нашого дослідження є фінансовий консалтинг, який займає 11% частки ринку. Сутність даного виду консультаційних послуг була розглянута нами у повному обсязі у попередньому розділі. Інтерес компаній – замовників у даній послугі буде виникати постійно через зміни

кон'юнктури ринку, економічної ситуації в компанії та в цілому у країні, прагнення управлінців підвищити ефективність роботи підприємства тощо.

Структуру доходу від консалтингових послуг в Україні за географічною ознакою, подано на рисунку 2.4 (без урахування м. Київ).

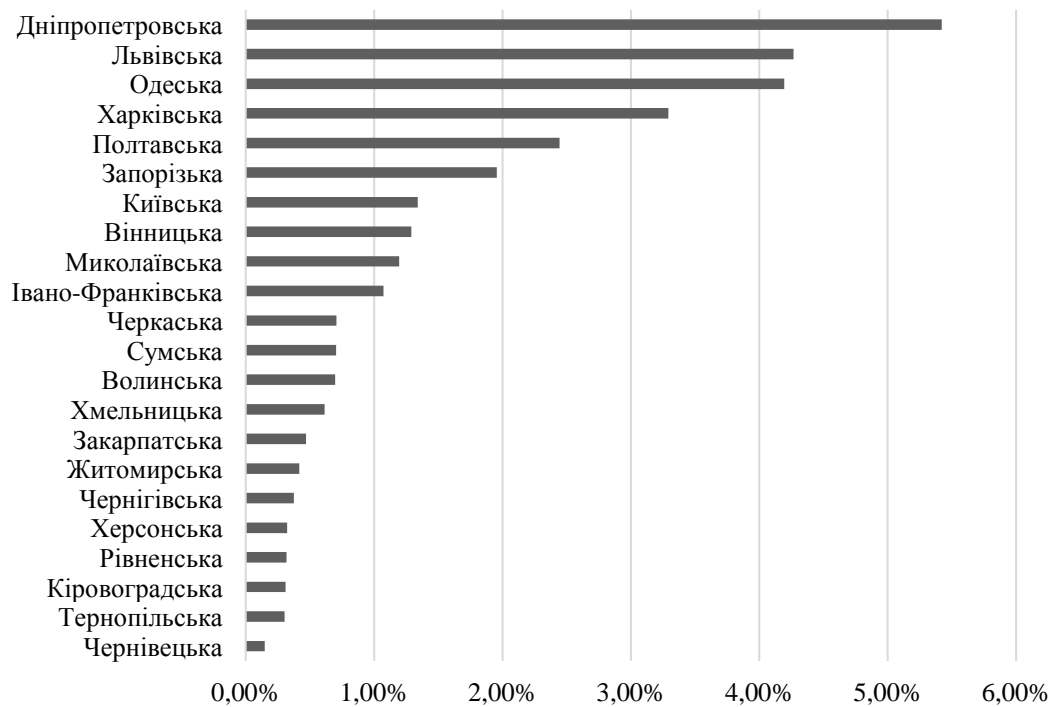


Рисунок 2.4 - Географічна структура доходу від консалтингових послуг в Україні (без м. Київ) протягом 2019 року [на основі даних 55]

Отже, найбільша кількість суб'єктів консалтингової діяльності та доходу від реалізації їх послуг припадає на м. Київ (68% від усього обсягу наданих послуг в Україні). Майже 5,5% припадає на Дніпропетровську область, третю позицію займає Львівська – 4,27%, Одеська область на рівні – 4,19%, Харківська замикає першу п'ятірку зі значенням – 3,29%. Висока питома вага саме у цих областях та Києві зокрема пояснюється вищим рівнем економічної активності у даних регіонах та більшою концентрацією великих компаній, як головних споживачів консалтингових послуг.

Розглянемо обсяг ринку консалтингових послуг в Україні відносно номінального ВВП (табл. 2.1). Потрібно зазначити, що дані показники брались у доларах США, відповідно на них впливала динаміка валютного курсу.

Таблиця 2.1 – Частка консалтингових послуг у структурі ВВП України протягом 2015 – 2019рр. [на основі даних 55]

Рік	ВВП, млн. дол.	Обсяг реалізованих послуг, млн.дол.	Частка КП у ВВП, %
2015	82954,90	481,14	0,0058
2016	89458,70	591,80	0,0066
2017	106082,62	739,75	0,0070
2018	135650,43	969,07	0,0071
2019	149307,12	1240,41	0,0083

З таблиці видно, що в середньому консалтингові послуги становлять 0,007% від обсягу ВВП в Україні. Останній роки спостерігається збільшення активності на даному ринку послуг це може бути викликане тим, що в період економічного спаду на підприємстві в управлінців виникає гостро потреба у консультантах для того, щоб оптимізувати роботу, скоротити витрати, знайти джерела додаткового фінансування.

Динаміку обсягів зміни доходів від консалтингових послуг відносно темпів зростання ВВП в Україні протягом 2015 – 2019рр. подано у Додатку Д.

Таким чином, можемо зробити висновок, що між рівнем ВВП та обсягом консалтингових послуг існує досить сильний прямий зв'язок, проте рівень падіння ВВП у 2019 році значно вищий, ніж у цьому ж періоді темп падіння доходів консультантів. З рисунка видно, що після 2015 року спостерігається стрімкий розвиток у даній сфері, який продовжується і на даний час.

Виділимо ряд ключових факторів, які впливають на активний розвиток консалтингових послуг в Україні та світі:

- глобалізація економіки. Для того, щоб витримувати конкуренту боротьбу підприємства потребують допомоги професійних консультантів, щоб оптимізувати управління компанією та раціонально використовувати наявні ресурси;

- великий досвід виконавців та високий професіоналізм у вузьких сферах;

- висока потреба в інтеграції основної діяльності підприємства у відповідності до тенденцій новітніх інформаційних технологій [56].

Однак, незважаючи на те що значна кількість компаній відчуває необхідність консалтингової допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається відносно низьким. Основними причинами такої ситуації є:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;

- відсутність культури роботи з незалежними експертами;

- низька платоспроможність споживачів консалтингових послуг;

- низькі оцінки корисності консалтингових послуг;

- складність отримання об'єктивної інформації про діяльність консалтингових підприємств та їхні можливості;

- відсутність гарантій конкретних результатів та позитивного ефекту від консалтингу [57].

2.2 Особливості регіонального розвитку бухгалтерського аутсорсингу та консалтингу

Переддипломна практика нами була проведена на підприємстві «ПРОФЕСІОНАЛ СВ». Це аудиторська фірма у формі Товариства з обмеженою відповідальністю, яка була заснована у 2001 році в особі Мироненко Л.В. та Доставалової І.В.

Відповідно до реєстраційних даних основний вид діяльності компанії – 69.20 Діяльність в області бухгалтерського обліку та аудиту; консультування по оподаткуванню.

Інформація щодо розподілу усіх наданих послуг компанією у розрізі основних видів діяльності подана на рисунку 2.5.

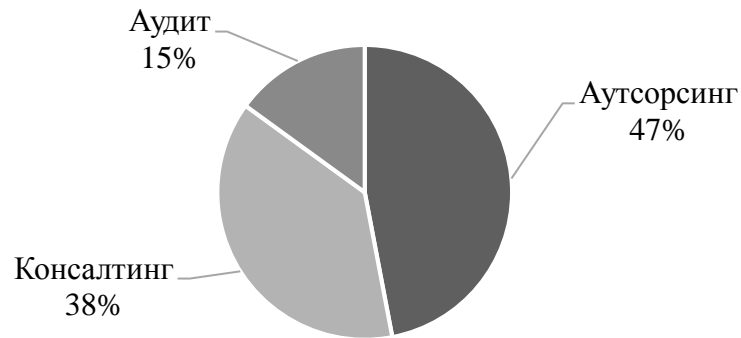


Рисунок 2.5 – Структура доходів «ПРОФЕСІОНАЛ СВ» у 2018 році

Отже, з діаграми можемо зробити висновок, що більшість контрактів зорієнтована на аутсорсинг, а саме ведення бухгалтерського обліку. Другу велику долю доходів формують консалтингові послуги – приблизно 38%, найменша питома вага припадає на аудиторську діяльність – 15%.

Якщо розглядати організаційно – штатну структуру підприємства, то у компанії працює 3 особи, у тому числі особа директора – Мироненко Л.В. Кожен спеціаліст відповідальний за свою ділянку, це відповідно – консультації, аутсорсинг або аудиторська діяльність.

З огляду на основних клієнтів, які звертаються за послугами до «ПРОФЕСІОНАЛ СВ» можна виділити три основні групи у відповідності до сфер їх діяльності (Додаток И).

Таким чином, найбільша кількість контрактів у 2018 - 2019 роках надходила від компаній, які займаються оптовою торгівлею – приблизно 41-45%, на рівні 34% займають компанії, які надають послуги та інші - 20-26%.

Основними конкурентами «ПРОФЕСІОНАЛ СВ» у м. Суми та Сумській області виступають такі фірми:

- Товариство з обмеженою відповідальністю аудиторська фірма «БОГДАНА»;
- Аудиторська фірма у формі товариства з обмеженою відповідальністю «СУМИКООП-АУДИТ»;
- Приватне підприємство аудиторська фірма «АЛЬФА-АУДИТ»;

- Приватне підприємство аудиторська фірма «ПРОФАУДИТЕКСПЕРТ»;
- Приватне підприємство аудиторська фірма «ЗЄВС»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю аудиторська фірма «КОНСАЛТИНГ ГРУП»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю аудиторська фірма «СЕРЕДА, КІСІЛЬ ТА ПАРТНЕРИ»;
- ФОП Кохтенко Наталія Миколаївна;
- Приватне підприємство аудиторська фірма «ФІНАНСИ-КОНСАЛТИНГ-АУДИТ»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю аудиторська фірма «МРІЯ-АУДИТ» [51].

Раніше, у попередньому пункті ми розглядали географічну структуру формування доходів від консалтингових послуг в Україні і нами було виявлено, що питома вага доходів з консалтингу у Сумській області з загального обсягу по Україні становить – 0,07%. Найближчими за значеннями показників нашого регіону – Хмельницька, Волинська та Черкаська області.

Розглянемо розвиток консалтингу у Сумській області у порівнянні з найближчими сусідніми областями (рис. 2.6). Та з огляду на рівень економічної активності областей загалом, як одного з ключових факторів розвитку консалтингової діяльності (рис. 2.7).

Таким чином, Сумська області серед сусідніх областей посідає третю позицію з огляду на низьку питому вагу та кількість суб'єктів господарювання, які надають консалтингові послуги. Значно випереджають за розвитком даного напрямку послуг – Полтавська (2,44%) і Харківська області (3,29%). На нашу думку, це перш за все пов'язано з вищим рівнем економічної активності та платоспроможності у даних областях та більшою кількістю великих та середніх суб'єктів господарської діяльності – замовників консалтингових послуг .

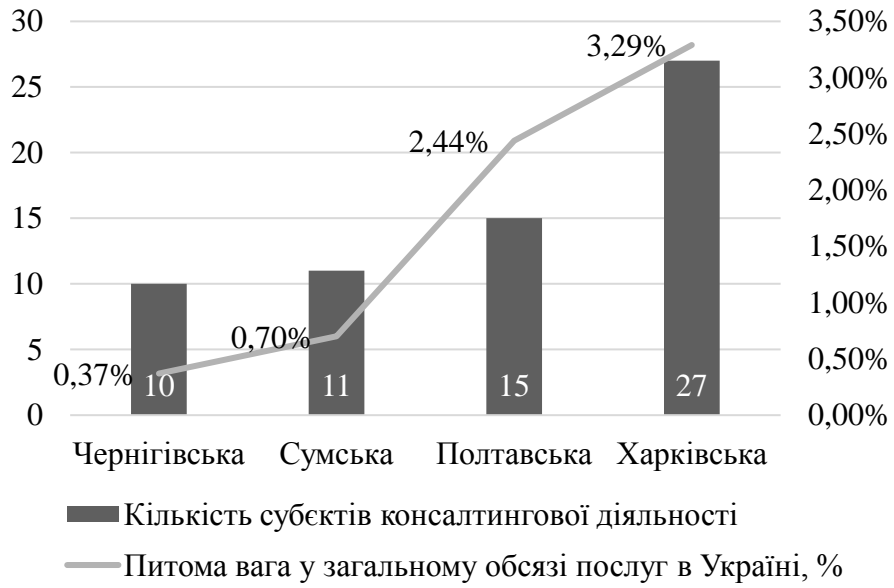


Рисунок 2.6 – Порівняння розвитку консалтингових послуг у Північно-Східних областях України у 2019 році [на основі даних 55, 58]

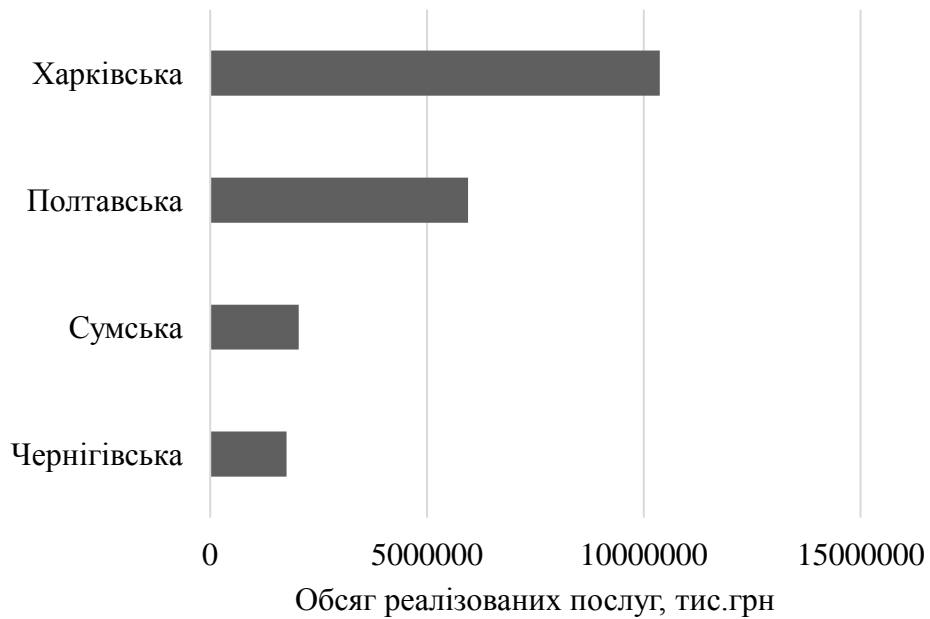


Рисунок 2.7 – Загальний обсяг реалізованих послуг у Північно-Східних областях України за 4 квартал 2019 року [на основі даних 55]

До основних факторів, які стримують розвиток консалтингової галузі у Сумській області відносяться:

- невелика кількість великих суб'єктів господарювання, які є головними замовниками даного виду послуг;
- загальний економічний спад у зв'язку с обмежувальними карантинними заходами у м. Суми та в Україні в цілому;
- складність одержання об'єктивної інформації про консультаційні компанії, їхні можливості, обсяги й якість послуг;
- відсутність культури та знань у управлінського персоналу, що стосуються сутності консалтингу та його значення для підприємства.

2.3 Оцінка ефективності прийняття рішення про перехід на аутсорсинг бухгалтерської служби підприємства

Головна мета аутсорсингу – це підвищення ефективності роботи підприємства та зниження витрат. Під час прийняття рішення про передачу частини функцій на компанію – виконавця керівник повинен розрахувати економічну доцільність такого рішення. Наприклад, ефективність аутсорсингу маркетингових чи логістичних процесів доцільніше визначати на основі аналізу динаміки витрат, доходів і прибутку. Для визначення ефективності аутсорсингу фінансових послуг доцільно використовувати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості підприємства, розраховані до і після його впровадження [59]. До основних із них відносяться: приріст рентабельності основної діяльності; приріст рентабельності активів; приріст рентабельності продажів; приріст чистої рентабельності підприємства.

Порівняння витрат на утримання власного відділу бухгалтерії на підприємстві та аутсорсингу бухгалтерського обліку розглянуто на прикладі середньостатистичної української невеликої торгової організації з кількістю працівників від 10 до 20 осіб.

Розраховуємо витрати на утримання власної структури бухгалтерії (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Розрахунок вартості ведення власної структури бухгалтерії
[складено авторами]

Стаття	Всього за рік, грн
Експлуатаційні витрати організації, всього, в тому числі:	516615
Оренда офісного приміщення	33150
Комунальні послуги	5760
Витрати зв'язку та Інтернет	1080
Канцелярське приладдя	1680
Фонд заробітної плати (у т.ч. головний бухгалтер та бухгалтери первинної документації)	384000
Оновлення програми 1С	3000
Податки (ЄСВ – 22%)	84480
Оновлення робочого місця, амортизаційний строк 8 років	2625
Придбання 1С, амортизаційний строк 10 років	840

Параметри, на підставі яких проводиться розрахунок вартості місячного обслуговування послуг з ведення бухгалтерського обліку, визначені за даними аутсорсингової компанії ТОВ «Західна консалтингова група» (Додаток К)

Таким чином, вартість ведення бухгалтерського обліку з використанням компанії - аутсорсера в місяць становить 12 000 грн., А в рік складе 144 000 грн.

Зниження експлуатаційних витрат в зв'язку з переходом на бухгалтерський аутсорсинг призведе до отримання додаткового прибутку, що, в свою чергу, збільшить платежі до бюджету з податку на прибуток. Додатковий податок на прибуток у зв'язку зі зниженням собівартості складе:

$$\text{ДПП} = (\text{Ввлб} - \text{Ваутс.}) * \text{Ставка ПП}, \quad (2.1)$$

де ДПП - додатковий податок на прибуток;

Ввлб. - витрати від використання власної структури бухгалтерії;

Ваутс. - витрати від ведення БО з використанням компанії-аутсорсера.

Ставка ПП - ставка податку на прибуток, 18%.

Таким чином, додатковий податок на прибуток буде становити:

$$\text{ДПП} = (516615 - 144000) * 0,18 = 67070,7 \text{ грн} \quad (2.2)$$

Для розрахунку економічної ефективності від перекладу процесу ведення бухгалтерського обліку на аутсорсинг розрахуємо умовно-річну економію:

$$\text{У.р.е.} = \text{Ввлб} - \text{Ваутс} + \text{ДПП}, \quad (2.3)$$

де У.р.е. - умовно-річна економія;

Ввлб - витрати від використання власної структури бухгалтерії;

Ваутс - витрати від ведення БО з використанням компанії-аутсорсера;

ДПП - додатковий податок на прибуток.

Таким чином, умовно – річна економія становитиме:

$$\text{У.р.е.} = 516615 - 144000 + 67070,7 = 439685,7 \text{ (грн)} \quad (2.4)$$

Таким чином, економія від використання компанії-аутсорсера становить 439685,7 грн на рік.

Для виявлення економічної ефективності було проведено порівняльний вартісний аналіз з використанням варіанту аутсорсингу бухгалтерського обліку та змісту власної структури бухгалтерії. В ході аналізу економія від використання компанії-аутсорсера становить 439685,7 грн на рік. Таким чином, використання компанії-аутсорсера вигідно для організації.

Отже, керівник підприємства має зважити вартість виконання тих чи інших бізнес – процесів або функцій власними найманими працівниками, а потім розрахувати витрати, які потрібно буде понести, при використанні послуг аутсорсингової компанії. Після цього можна аналізувати безпосередньо ефективність такого співробітництва за допомогою вище наведених показників.

III. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

3.1 Емпіричне дослідження факторів попиту на консалтингові послуги

У ході опрацювання достатньої кількості наукових статей та дослідження основних тенденцій розвитку галузі нами було прийняте рішення про дослідження факторів, які впливають на попит консалтингових послуг. Ми припускаємо, що на результативну ознаку, у нашому випадку це обсяг наданих консультацій у грошовому вимірі, впливають такі факторні ознаки, як: обсяг ВВП (млрд. дол.); коливання курсу валют (у % до попереднього року); обсяг податку на прибуток (у % від комерційного прибутку); рівень інфляції (%); розмір тіньової економіки (% від ВВП).

Кількісні показники були отримані з таких джерел, як Databank [61], річні звіти компаній «Великої четвірки» [39, 40, 50, 51], звіт Асоціації консалтингових компаній у Європі FEASO [52], звіт про аналіз ринку консалтингових послуг Європейського банку реконструкції та розвитку [62], та з OECD.Stat [63].

Для аналізу було обрано країни Центральної Європи: Австрія, Угорщина, Німеччина, Україна, Словенія, Швейцарія, Румунія, Італія (Додаток Л).

З метою визначення географічної структури вибірки для реалізації регресійного аналізу було використано кластерний аналіз.

Кластерний аналіз - це статистичний метод, який використовується для групування подібних об'єктів у відповідні категорії. Це також можна назвати як сегментаційний аналіз, аналіз таксономії або кластеризація.

Метою проведення кластерного аналізу є сортування різних об'єктів або точок даних у групи таким чином, щоб ступінь асоціації між двома об'єктами був високим, якщо вони належать до однієї групи, і низьким, якщо вони належать до різних груп [64].

Виділяють основні дві групи методів кластеризації таких, як: ієрархічний та неієрархічний.

Ієрархічні методи пов'язані зі створенням дендрограм (від грецького dendron - "дерево"). Дендрограма описує близькість окремих точок і кластерів один до одного, представляє в графічному вигляді послідовність об'єднання (поділу) кластерів.

Дендрограма (dendrogram) - деревоподібна діаграма, що містить рівні, кожен з яких відповідає одному з кроків процесу послідовного укрупнення кластерів. Дендрограму також називають деревовидної схемою, деревом об'єднання кластерів, деревом ієрархічної структури [65].

Для побудови дендограми ми використовували метод «single linkage», також відомий як найближчий кластер сусідів, це один із найдавніших та найвідоміших із ієрархічних методів. Відстань між двома групами визначається, як відстань між їх двома найближчими членами.

Проведемо кластерний аналіз для того, щоб визначити країни, які максимально наближені за значеннями факторних ознак до показників України. Вихідні дані подані у Додатку Л.

У результаті аналізу побудованої дендограми (рис.3.1) ми виявили, що такі країни є найбільш наближеними до значень України: 1- Україна; 2 – Австрія; 5 – Словенія; 3 – Угорщина; 7 – Румунія.

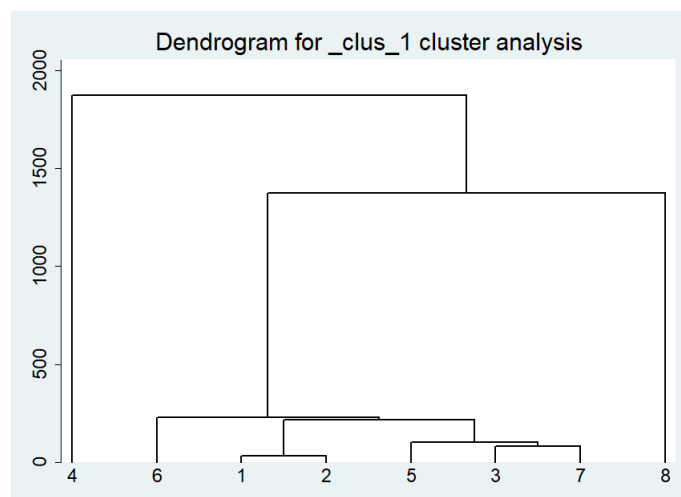


Рисунок 3.1 - Результати кластеризації ієрархічним методом

Проведемо загальний аналіз даних вибірки для того, щоб уникнути похибок при наступних розрахунках. Вбудована команда «summarize» підсумовує обчислення та відображення різноманітних одновимірних підсумкових статистичних даних. Команда «codebook» дозволить нам з'ясувати кількість відсутніх значень змінних. Результати розрахунків подано у Додатку Л.

Таким чином, ми маємо 25 спостережень, для кожної з груп змінних було визначено середнє значення, стандартне відхилення, мінімальне та максимальне значення. Дані результати дозволяють нам продовжувати дослідження, оскільки дані співрозмірні та з прийнятними відхиленнями.

Пропущених показників змінних не виявлено, це дуже добрий результат, тому що відсутність певних значень не дозволяє у повній мірі провести кореляційно-регресійний аналіз.

Наступним кроком пропонуємо перевірити вихідні дані на мультиколінеарність.

Мультиколінеарність або майже лінійна залежність - це статистичне явище, при якому дві чи більше змінних предикторів у моделі множинної регресії сильно корелюються. Якщо між змінними предиктора не існує лінійної залежності, вони вважаються ортогональними [66].

Кореляція допомагає вирішити проблему мультиколінеарності. Для словесного опису величини коефіцієнта кореляції використовуються такі градації:

1. 0.9 – 1.0 (від - 0.9 до -1.0) - дуже висока позитивна (негативна) кореляція;

2. 0.7 – 0.9 (від -0.7 до -0.9) - висока позитивна (негативна) кореляція;

3. 0.5 – 0.7 (від - 0.5 до -0.7) - прийятна позитивна (негативна) кореляція;

4. 0.3 – 0.5 (від - 0.3 до -0.5) - низька позитивна (негативна) кореляція;

5. 0.00 – 0.3 (від - 0.00 до -0.3) - мізерна кореляція.

Результати кореляційного аналізу подано у Додатку М.

У результаті кореляційного аналізу ми виявили, що взаємозв'язок між змінними знаходиться на помірному рівні у проміжку .50-.70 (-.50 - -.70). Отримані результати дають змогу перейти до етапу регресійного аналізу, так як ми довели, що явище мультиколінеарності - відсутнє і значення показників співрозмірні (табл. 3.1). Для нормалізації даних ми розраховували темпи приросту (у %) для кожного із показників.

Регресія - це статистична методика визначення лінійної залежності між двома або більше змінними. Регресія використовується в першу чергу для прогнозування та причинного висновку.

Таблиця 3.1 – Результати регресійного аналізу з випадковими ефектами

volumeofcsmlnUSD	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf]	[Interval]
gdpblnUSD	0.680	0.241	3.82	0.000	0.207	1.153
exchrte	-0.170	0.158	-1.08	0.102	-0.478	0.139
incometaxci	0.037	0.183	1.99	0.005	-0.321	0.395
inflation	0.005	0.003	2.04	0.004	-0.001	0.011
shdwecon	0.130	0.260	2.10	0.005	-0.379	0.639
Constant	0.387	0.490	0.79	0.430	-0.573	1.346
Mean dependent var	1.062		SD dependent var	0.134		
Overall r-squared	0.773		Number of obs	20.000		
Chi-square	47.760		Prob > chi2	0.000		
R-squared within	0.777		R-squared between	0.862		

Значення «overall r-squared» = 0.773 говорить про те, що зв'язок між залежною та незалежними змінними сильний. У результаті аналізу значень «P» ми виявили, що змінна курсу валют є не статистично значущою, так як вона більше, ніж 0.05. У Додатку Л результати регресійного аналізу без урахування фактору курсу валют. Показник «t-value» перевіряє гіпотезу про те, що коефіцієнт відрізняється від 0. Його значення повинне бути більше ніж 1.96. З таблиці видно, що змінна ВВП є найбільш значущою, друге та третє місце посідає рівень тіньової економіки та індекс споживчих цін відповідно.

За допомогою розрахованих коефіцієнтів ми можемо сформулювати рівняння регресії:

$$Y = (-0,004) + 0,890 \times \text{gdpblnus} + 0,014 \times \text{incometaxci} + 0,004 \times \text{inflation} + 0,144 \times \text{shdwecon} \quad (3.1)$$

Так, зі збільшенням ВВП на 0,680% , при падінні курсу валют на 0,17% , підвищенні податку на прибуток на 0,037%, зростанні інфляції на 0,005%, та зростанні тіньової економіки на 0,130%, обсяги наданих консалтингових послуг зростуть на 1%.

Зробимо оцінку моделі з детермінованими ефектами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Результати регресійного аналізу з фіксованими ефектами

volumeofcsmlnusd	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf]	[Interval]
gdpblnusd	0.721	0.352	2.05	0.068	-0.063	1.505
exchrates	-0.125	0.261	-0.48	0.643	-0.707	0.457
incometaxci	0.031	0.215	0.15	0.887	-0.449	0.511
inflation	0.003	0.004	0.67	0.521	-0.006	0.012
shdwecon	0.099	0.323	0.31	0.764	-0.619	0.818
Constant	0.330	0.645	0.51	0.620	-1.107	1.766
Mean dependent var		1.062	SD dependent var		0.134	
R-squared		0.784	Number of obs		20.000	
F-test		7.275	Prob > F		0.002	
Akaike crit. (AIC)		-45.795	Bayesian crit. (BIC)		-39.821	

Для того, щоб визначити, яка з моделей більш адекватна пропонуємо провести тест Хаусмана (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Результати тесту Хаусмана

Coefficients	fixed	random	Difference
gdpblnusd	0,680	0,721	-0,041
exchrates	-0,170	-0,125	-0,045
incometaxci	0,037	0,031	0,006
inflation	0,005	0,003	0,002
shdwecon	0,130	0,099	0,031
Chi-square test value	1,112	P-value	0,953

Оскільки значення «P-value» > 0.05 можна стверджувати, що представлена модель з випадковими ефектами.

Отже, результати нашого дослідження доводять гіпотезу про вплив факторних ознак на попит консалтингових послуг. Зростання ВВП позитивним чином впливає на обсяг консультаційних послуг. Це означає, що підприємства працюють ефективно і мають тенденцію до зростання, можна допустити, що зростання кількості підприємств, і як результат внутрішнього продукту, зв'язане з успішним виконанням консалтингових послуг.

Зміна курсу валют, це зовнішній чинник для підприємства, відомо, що при різких коливаннях курсу та нестабільністю підприємства перевлаштовуються на короткострокові плани, так як не можуть бути впевненими у довго тривалості власної діяльності. З цього випливає, що нестабільність викликає у підприємств більшу потребу у зовнішніх консультантах для утримання платоспроможності та стабільності у конкурентному середовищі.

Консалтинг з методом оптимізації ресурсів підприємства, виходячи з цього при зростанні податку на прибуток у частці загального доходу компанія потребує допомоги сторонніх консультантів для пошуків підвищення ефективності основної діяльності, більш раціональному використанні коштів.

Інфляція, як зовнішньоекономічний показник безумовно має вплив на всі види діяльності у тому числі і консалтингові послуги. Нами було виявлено, що зі зростанням рівня індексу споживчих цін зростає і дохід консультантів.

Останній фактор стосується перш за все питання зв'язку детінізації економіки та впливу цього явища на консалтинг. Отримані результати свідчать про те, що зі зростання тіньової економіки зростають і прибутки консалтингових фірм. Це можна пояснити тим, що в період криз, а саме в цей період простежується тенденція тіньового бізнесу, зростає потреба у консультантах, тому що виникає гостра потреба у пошуках альтернативних рішень для економії грошових ресурсів.

3.2 Підходи до мінімізації ризиків під час делегування бізнес – процесів аутсорсеру

Однією із головних перешкод або ж проблем, які стримують розвиток аутсорсингу, є страх втрати контролю за інформацією та виконуваними операціями. Досвід вітчизняних компаній свідчить про те, що не всі управлінці готові відкривати фінансову звітність стороннім фірмам, а тим паче передавати їм ведення бухгалтерського обліку у повній мірі.

Як для аутсорсера, так і для компанії-замовника важливо на початковому етапі правильно побудувати план їх співпраці та визначити межі прав, обов'язків та відповідальність сторін угоди. Можна виділити 6 ключових етапів процесу переходу на аутсорсинг (рис. 3.2).

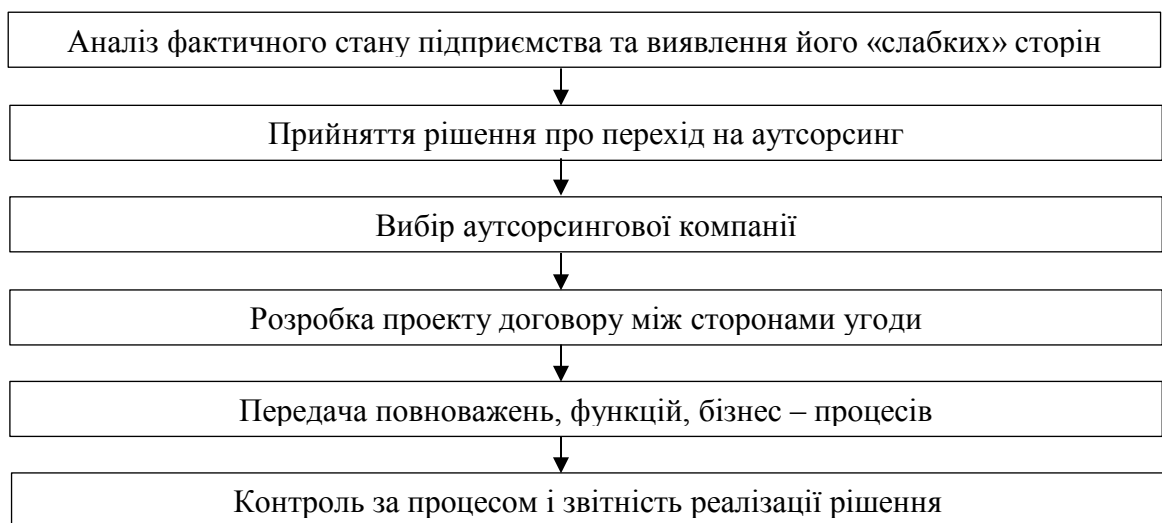


Рисунок 3.2 – Етапи передачі бізнес - процесів на аутсорсингову компанію
[побудовано авторами на основі 12, 67]

На нашу думку, один із ключових етапів є перший, тому що саме в цей час управлінцям необхідно провести глибокий аналіз діяльності компанії та дати неупереджену оцінку роботи того чи іншого відділу або служби фірми. На цьому етапі потрібно, перш за все, зробити розрахунок економічної ефективності такої співпраці, а саме розрахувати витрати на ведення обліку

власним штатом бухгалтерів у порівнянні з винагородою компанії аутсорсера. Раніше в нашій роботі ми наводили приклад розрахунку економічної вигоди.

На наступному етапі після того, як було визначено, що більш вигідно передати частину функцій на компанію – виконавця, необхідно провести глибокий аналіз переваг та недоліків, ризиків даного виду інтелектуальних послуг, ознайомитись з поточною кон'юнктурою ринку аутсорсингу. Важливо одразу визначитись із конкретними задачами, які будуть передані на аутсорсинг, їх обсягом, та метою такої співпраці [67].

Етап вибору аутсорсингової компанії є досить складним та вичерпним за часом, тому що управлінцям необхідно визначити критерії, за якими вони будуть обирати компанію – виконавця, вивчити представників ринку, їх репутацію, досвід успішної роботи з іншими компаніями, наявність судових справ, пов'язаних з допущенням помилок під час виконання попередніх замовлень, а також один із основних – фактор ціноутворення та умов співпраці.

На наступному етапі після успішного пошуку аутсорсингової компанії необхідно розробити проект договору, який би врегулював всі права, обов'язки, сфери інтересів та відповідальність сторін угоди. Саме на цьому етапі керівник підприємства – замовника, або ж уповноважена особа може максимально захистити компанію від витоку інформації та чітко визначити межі компетенцій сторонньої фірми, щоб мінімізувати ризики. Варто зазначити, що конструкція угоди має бути достатньо повною та вичерпною, мати цілісний характер.

П'ятий етап безпосередньо стосується інтеграції аутсорсера у роботу замовника, передачі визначених бізнес – процесів або ж функцій, переорганізації власної внутрішньої структури, пов'язаної з вивільненням працівників та нематеріальних ресурсів [68].

Останній етап стосується контролю за діяльністю аутсорсингової компанії. Підсумки за поточний період складаються з: аналізу роботи системи

аутсорсингу бізнес-процесів; визначення різниці між плановими та підсумковими результатами діяльності компанії – виконавця; прийняття рішення про продовження співпраці або ж розірвання угоди.

Отже, дана схема переходу на аутсорсинг допомагає компанії зменшити ризики, забезпечити компанію від витоку інформації та розкриття конфіденційних даних.

Якщо розглядати процес передачі частини бізнес-процесів з боку аутсорсингової компанії, то виділяють три специфічні форми організації роботи компанії. Правильна організаційна структура є запорукою успішного виконання замовлень та ефективної співпраці з замовником послуг.



Рисунок 3.3 – Перший підхід до організації облікового процесу аутсорсером
[власна розробка автора]

Перший підхід (рис. 3.3) передбачає розподіл облікових функцій між робітниками фірми на основі вводу даних, проведення контролю і аналізу та видачі результатів. Його особливістю є те, що надходження первинних документів проводиться за допомогою помічників бухгалтерів по усім організаціям, групування звітності здійснюється бухгалтерами, а перевірка – старшими бухгалтерами і аудиторами [11].

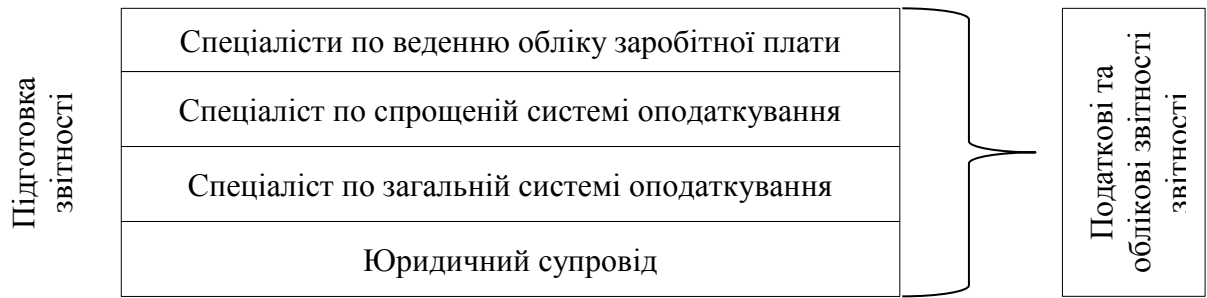


Рисунок 3.4 - Другий підхід до організації облікового процесу аутсорсером
[власна розробка автора]

Другий підхід (рис. 3.4) передбачає відповідальність кожного бухгалтера за ведення обліку кожного клієнта від початку до кінця. Суттєвою перевагою такої форми організації є те, що підприємство замовник може точно знати, який саме представник аутсорсингової компанії відповідальний за ведення бухгалтерського обліку у нього на підприємстві і зможе простіше налагодити зворотній зв'язок з виконавцем. Також це дещо зменшить ризик витоку конфіденційно інформації, тому що документація не проходить через багатьох працівників. Важливим є те, що виконавець аутсорсингового замовлення буде зайнятий лише на конкретному підприємстві і буде добре розуміти внутрішню специфіку роботи фірми [69].

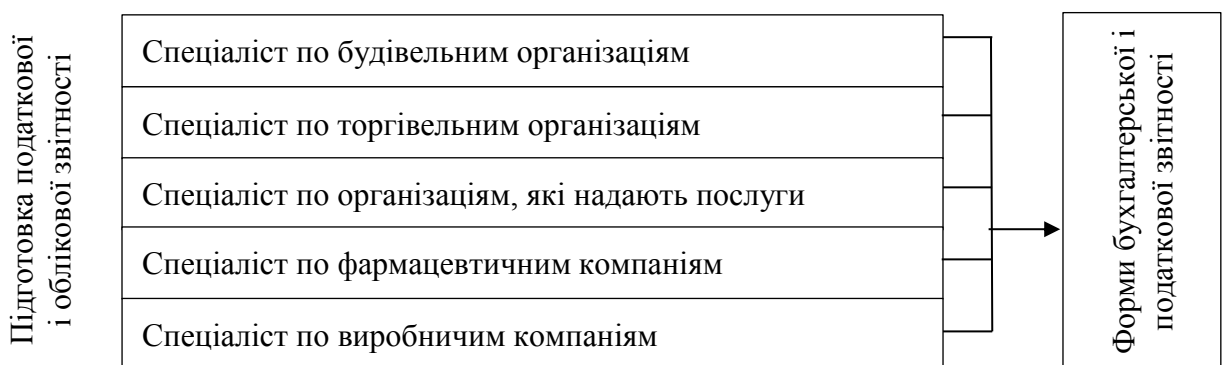


Рисунок 3.5 - Третій підхід до організації облікового процесу аутсорсером
[власна розробка автора]

Третій підхід (рис. 3.5) схожий на попередній, він також передбачає відповідальність кожного окремого бухгалтера за ведення обліку клієнта,

проте відповідно до видів діяльності. Наявна ієрархічна структура і поділ сфер відповідальності. Перевагою даної форми є концентрація великого досвіду роботи спеціаліста у певній специфічній сфері діяльності. Це дає змогу використовувати готові успішні рішення попередніх компаній, більш детально вивчати сутність основної діяльності фірми – замовника, аналізувати найбільш розповсюджені проблеми та помилки.

На нашу думку, дана форма організації облікового процесу аутсорсера є найефективнішою та найбільш раціональною, оскільки при виборі аутсорсингової компанії замовник зможе бути впевненим в успішності та достатній професійності спеціалістів у сфері його основної діяльності.

3.3 Методичні підходи до оцінки ефективності роботи консалтингової фірми

Консалтингова компанія, як і будь-який суб'єкт господарювання має стратегічні та тактичні цілі та завдання. Головною метою кожного підприємства є отримання прибутку та його примноження. Враховуючи те, що головною цінністю консалтингової компанії є її працівники, а саме інтелектуальні ресурси, то можна припускати, що розрахунок прибутку від успішно наданої послуги залежить у повній мірі від роботи консультанта. Узагальнення декількох наукових підходів та пропозицій дозволило нам визначити таку формулу [70, 71]:

$$Pr = \left[\sum_{i=1}^n (V_i - (P_i \times \sum_{j=1}^z H_j \times D_j) - \alpha OC_j) - \alpha(TC + F) \right], \quad (3.1)$$

де Pr – прибуток створений у результаті роботи одного працівника;

V_i – ціна 1 год. роботи консультанта;

P_i – оплата 1 год. роботи працівників;

- H_j – кількість годин роботи за день;
 D_j – кількість днів виконання проекту;
 α – відсоток рентабельності у розрахунку на 1 працівника;
 OC_j – інші витрати, пов'язанні з виконанням проекту;
 TC – загальні витрати на обслуговування компанії;
 F – витрати на податки, збори та інші відрахування;
 n – загальна кількість проектів.

Дана формула доводить гіпотезу про важливість постійного підвищення професійної кваліфікації працівників консалтингової фірми, так як формування доданої вартості формується за рахунок різниці між витратами на оплату роботи консультанта та рівнем винагороди за виконання поставленого компанією – замовником завдання.

Найбільші фінансові витрати консалтингова компанія несе на початку прийому на роботу працівника, так як після успішного проходження періоду стажування виникає потреба у додатковій підготовці спеціаліста у формі проходження стажувань, тренінгів, семінарів, що стосуються його ділянки роботи.

Загальну структуру витрат консалтингової компанії подано на рис. 3.1.

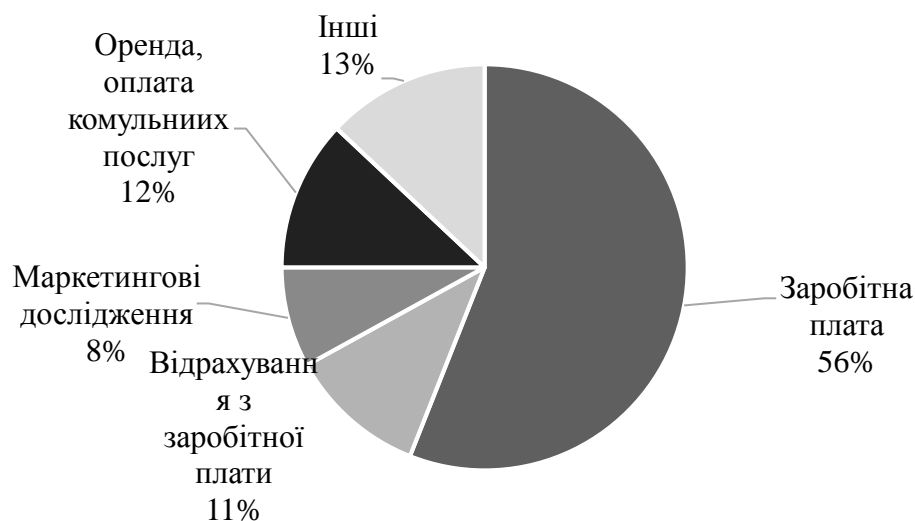


Рисунок 3.1 – Структура витрат консалтингової компанії [72]

Таким чином, найбільша питома вага припадає на витрати по заробітній платі, в середньому вони можуть коливатися від 40% до 75% загальних витрат фірми. Відповідно, чим вищий рівень кваліфікації спеціаліста, його досвід роботи, відсоток успішно виконаних проектів, тим вище його рівень винагороди і в результаті вища ринкова вартість години його роботи. Другу позицію займають витрати по заробітній платі (соціальне страхування) та витрати по обслуговуванню офісних приміщень – 11% та 12% відповідно. З рисунка також видно, що непрямі витрати складають більшу частку витрат, це пов'язано перш за все з тим, що у консалтинговій компанії дуже високу цінність має навчально – дослідницька діяльність, зростання інтелектуального капіталу та постійне професійне удосконалення.

Для того, щоб оцінити ефективність роботи консалтингової фірми потрібно визначити ряд індикаторів, які доводять успішність роботи компанії. Перш за все, враховуючи вище наведену інформацію щодо визначення дохідності та структури витрат підприємства можна виділити такі індикатори, які свідчать про підвищення прибутковості діяльності: підвищення доходу від основної діяльності при збереженні рівня витрат, рівня рентабельності, зростання маржі у розрахунку на 1 консультанта. Відповідно індикатором цілі зниження витрат на ведення і реалізацію замовлення може бути зростання прибутковості, зниженні питомої ваги витрат, пов'язаних з винагородою консультантів у загальних операційних витратах [73].

Загальна задоволеність клієнтів оцінюється шляхом опитування, кількістю повторних звернень, кількістю клієнтів, які стали постійними, бажанням клієнтів рекомендувати консалтингові послуги іншим фірмам – партнерам [74]. Проте навіть, якщо старі клієнти задоволені виконанням проектів, консалтингова компанія все одно має продовжувати пошук нових замовників послуг, щоб мати можливість зростати та диверсифікувати свої ризики. Необхідно відслідковувати кількість генерованих потенційних клієнтів щомісяця, проводити їх сортування за різними категоріями (видами

діяльності або специфікою задач) для того, щоб більш точно відслідковувати цільових покупців послуг [75].

Кількість позитивних посилань в засобах масової інформації та у мережі Інтернет на специфічні або ж унікальні консалтингові продукти, залучення спеціалістів компанії в експертні групи держаних та не державних установ, видавнича діяльність, яка охоплює методологію консалтингових проектів – все це індикатори створення репутації консалтингової фірми, її пізнаваності на ринку [76].

Так як працівники фірми – це головний її ресурс, то дуже важливо підтримувати на достатньому рівні їх вмотивованість та продуктивність. Оцінкою цих величин можуть бути: рівень доходу у розрахунку на одного спеціаліста, частка робочого часу працівника, що оплачується замовником, вартість однієї витраченої години роботи, кількість унікальних рішень, роблених консультантами за певний проміжок часу (місяць, пів року, рік), наближення планових показників витраченого часу для виконання проекту до фактичних, плинність кадрів [77, 78].

Підвищення рівня професіоналізму консультантів можна оцінити за допомогою кількості отриманих працівника сертифікатів, які свідчать про успішне проходження додаткових курсів, семінарів, конференцій, з метою навчання протягом року; частки проведених науково – дослідних робіт; рівня цитування запропонованих новацій у сфері консалтингу; витрат часу на дослідну діяльність [79, 80].

Отже, консалтингова діяльність – це специфічна сфера послуг, у якій головним ресурсом є людський та інтелектуальний капітал, цю гіпотезу підтверджує визначена формула розрахунку прибутковості. Для побудови ефективної роботи компанії необхідно постійно відслідковувати останні тенденції на ринку, вимоги до професійного рівня спеціалістів, які виконують консалтингові проекти, проводити фінансовий аналіз діяльності тощо. Нами було запропоновано ряд індикаторів, що можуть допомогти в оцінці ефективності роботи фірм.

ВИСНОВКИ

Одними із сучасних управлінських інструментів, що дозволяють підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання є аутсорсинг та консалтинг. Проте, дані види послуг мають свої переваги та недоліки. Головними перевагами мають стати забезпечення конкурентних переваг за рахунок підвищення економічної ефективності діяльності, утримання ключових компетенцій і удосконалення бізнес-моделі, залучення висококваліфікованих працівників. У свою чергу, фірма-замовник має зважати на ризики використання даного співробітництва, таких як відтік інформації та можливість втрати контролю над ресурсами.

Дослідження дозволило виділити три види аутсорсингових та консалтингових послуг – ІТ сфера, бізнес-управління та питання рекрутування. Ураховуючи сферу наших інтересів, ми зосередили увагу саме на бізнес-процесах, а саме бухгалтерському обліку. Бухгалтерський аутсорсинг включає в себе такі основні аспекти: консультування з питань бухгалтерського обліку, аналіз документації підприємства, ведення бухгалтерського і/або податкового обліку, складання податкової та фінансової звітності, обробка і введення даних в бухгалтерську програму, роботу з податковими органами. Аутсорсинг бухгалтерії може бути як довготривалим, так і короткотривалим, здійснюватися як на самому підприємстві так і через використання технологій передачі даних. Консалтинг часто має відтінок аудиту.

Консалтинг – це діяльність, здійснювана професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб в консультаціях, навчанні, дослідних роботах з проблем їх функціонування та розвитку.

Виділяють велику кількість видів консалтингових послуг, зокрема: управлінський, інвестиційний, фінансовий інжиніринговий, інформаційний та

кадровий консалтинг. Тобто типологізація відбувається по основних функціях компанії будь-якої сфери господарської діяльності.

Якщо розглядати класифікації подані компаніями «Великої четвірки», то вони є більш вузькими. Так, наприклад, компанія KPMG виділяє такі категорії консалтингових послуг: управлінське консультування, консультування з управління ризиками, інвестиції та ринки капіталу, центр розробки ІТ рішень. У свою чергу у рамках консультування з управління ризиками вони виділяють окремі підпункти: внутрішній аудит, управління ризиками; управління фінансовими ризиками; актуарні послуги; кібербезпека та управління ризиками ІТ.

Нами було визначено, що аутсорсинг та консалтинг це досить ефективний інструмент оптимізації обліку та аналізу на підприємстві. Основна їх мета – зниження витрат та раціональне використання ресурсів компанії.

Другий розділ даного дослідження присвячений аналізу тенденцій на сучасному ринку консалтингових послуг в країнах Центральної та Східної Європи, Україні та окремо в Сумському регіоні. За даними Державної служби статистики та Аудиторської Палати України ми побудували ряд графіків та діаграм, які відбивають ємність, структуру, основних представників та дохідність ринку. Враховуючи опрацьовану інформацію ми змогли виділити ряд проблем, які спричиняють великі відмінності у темпах розвитку в Україні у порівнянні з європейськими країнами.

Базою переддипломної практики була аудиторська компанія «ПРОФЕСІОНАЛ СВ». За допомогою інформації наданої на підприємстві нами було сформовано портрет фірми, визначено структуру наданих послуг, структуру розподілу по сферам господарської діяльності клієнтів, які найчастіше замовляють консалтингові послуги. Також ми дослідили кон'юнктуру ринку консалтингових послуг Сумського регіону. За даними Державної служби статистики та інформацією з фінансових звітів з бази практики ми визначили ємність регіонального ринку, порівняли розвиток

галузі у порівнянні з сусідніми областями та поясними відмінності, визначили ключові проблеми, які є причиною низького попиту на консалтинг у Сумах.

Наступний пункт нашої роботи стосувався розрахунків ефективності прийняття рішення про перехід на бухгалтерський аутсорсинг. Ми розрахували витрати середнього торгового підприємства на ведення бухгалтерського обліку власними силами у порівнянні з витратами при переході на аутсорсинг. Нами було виявлено суттєву економію ресурсів при прийнятті такого рішення. Цим самим ми довели роль аутсорсингу при оптимізації облікового процесу підприємства.

Аналіз та синтез наукових статей дозволив нам зробити наукове припущення, щодо зв'язку між попитом на консалтингові послуги та рядом факторних ознак, таких як: обсяг ВВП (млрд. дол.); коливання курсу валют (у % до попереднього року); обсяг податку на прибуток (у % від комерційного прибутку); рівень інфляції (%); розмір тіньової економіки (% від ВВП).

Розрахунки були здійснені у програмному забезпеченні STATA. Кореляційно-регресійний аналіз довів досить сильний прямий зв'язок між факторними на результативною ознакою.

Так як розрахунки показали позитивні результати на користь застосування аутсорсингу, то перед суб'єктом господарювання виникає питання вибору форми організації аутсорсингової діяльності. У ході дослідження було виокремлено три типи організації. Перший тип – найпростіший – передбачає поділ функцій від найнижчої до найвищої ланки. Обробкою первинних документів займаються бухгалтери, а складанням звітності – головний бухгалтер або аудитор. Другий тип передбачає призначення для кожного клієнта окремого бухгалтера, який виконує бухгалтерську роботу. Головною перевагою такої форми є полегшений зворотній зв'язок замовника з аутсорсером, тому що усю роботу виконує одна людина. Третій і, на нашу думку, найбільш ефективний тип організації роботи аутсорсингової компанії – це передача відповідальності кожного окремого бухгалтера за ведення обліку клієнта, проте відповідно до видів діяльності.

Даний підхід дозволяє фахівцю бути професіоналом у своїй галузі, напрацьовувати великий досвід при роботі в одній сфері діяльності (наприклад, торгівля, будівництво, сфера послуг або фармацевтична діяльність) та краще оперувати характерними особливостями конкретної галузі.

Також у даній кваліфікаційній роботі було проведено оцінку ефективності роботи консалтингової фірми. Ми запропонували ряд індикаторів, за допомогою яких можна визначити ступінь досягнення окремих стратегічних та тактичних цілей компанії, визначити «слабкі» сторони фірми та зробити загальний аналіз діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Cambridge Business English Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org>.
2. Farlex Financial Dictionary. URL: <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com>.
3. Erber G. and Sayed-Ahmed A., Offshore Outsourcing - A Global Shift in the Present IT Industry, International Journal of Organisational Interaction, Volume 40, Number 2, 2005.
4. Красношарпа В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>.
5. Кулиняк І. Я. Тенденції розвитку світового ринку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 259-264. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_2/259_Kul.pdf.
6. Кесарчук Г.С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 201-204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2014_1_41.
7. Бурденко І.М., Ярошина А.П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 6(11). С. 513-518. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/92.pdf.
8. Савченко Т.Г., Ярошина А.П. Консалтинг та аутсорсинг як сучасні інструменти управління підприємством. *Вісник сумського державного університету*. 2019. Випуск №2. С. 7-12. URL: <http://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/17/1-7-12.pdf>.
9. Чмут, А. В. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17.
10. Heywood J. Brian The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. *Financial Times/Prentice Hall*. 2001. 240p.

- 11.Каледжян С. О. Аутсорсинг сегодня – это фордовский конвейер 100 лет назад: второе дыхание бизнеса? *Управление персоналом*. 2010. №3 (229). С.15-22.
- 12.Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз*. 2013. № 3. С. 18-28.
- 13.Bravar, J. L. Effective outsourcing / J. L. Bravar, DnIpropetrovsk: Balans Business Books, 2007. 213 p.
- 14.Микало, О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2010. №37. С. 216-222.
- 15.Canato, A., & Giangreco, A. 2011. Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*. 8: 231-244.
- 16.Back, Y., Parboteeah, K., & Nam, D-I. 2014. Innovation in emerging markets: The role of management consulting firms. *Journal of International Management*. 20 (4): 390- 405.
- 17.Butler, N. 2009. What is management consultancy? *Management. University of Leicester*. URL: <http://hdl.handle.net/2381/4782>.
- 18.Bronnenmayer, M., Wirtz, B., & Göttel, V. 2016. Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*. 10 (1): 1-34.
- 19.Стасюк, Т. В. Термінологія консалтингу – однієї з інноваційних технологій початку 21 століття [Текст] / Т. В. Стасюк // Науковий вісник кафедри Юнеско КНЛУ: Серія Філологія, педагогіка, психологія. 2011. Вип. 23. С. 73–77.
- 20.Christensen, C., Wang, D., & Van Bever, D. 2013. Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, 91 (10): 106-114.
- 21.Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. № 2(164). 2015. С. 136 -141.
- 22.Турко В. В. Проблематика діяльності консалтингових фірм. *Управління у сферах фінансів, страхування та кредиту*. 2009. С. 265–267.

23. Бортнікова М.Г. Аналізування стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 28-32.
24. Anicic, J., Vukotic, R. (2017): The Importance of Consulting in Contemporary Business Management. *Journal of Process Management – New Technologies, International*. 5(3). 69–78. URL: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2017/2334-735X1703069V.pdf>
25. Farber, J. (2012), 6 basic things you MUST know if you're interested in consulting. URL: <https://tuftseconsociety.wordpress.com/2012/02/02/6-basic-things-you-must-know-if-youre-interested-in-consulting/>.
26. Momparler A, Carmona P, Lassala C (2015) Quality of consulting services and consulting fees. *J Bus Res*. 68(7): 1458–1462.
27. Kowaleski, Z. T., B. W. Mayhew and A. C. (2018) Tegeler. The Impact of Consulting Services on Audit Quality: An Experimental Approach. *Journal of Accounting Research*. 56: 673–711.
28. Bruhn, M. – Karlan, D. – Shoar, A. (2018): The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico. *Journal of Political Economy*. 126(2): 635–687.
29. Жуков В. А. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг. *Вісник університету*. 2017. № 11. С. 91-99.
30. Troasa A. Outsourcing. The Concept (2015) *Theoretical and Applied Economics*. №6. 51–58.
31. Садов, Д. В. Аутсорсинг проектного офіса в государственных программах внедрения информационных систем: функциональный аспект. *Управление проектами и программами*. 2012. № 94. С.51.
32. Шадрин Владислав Георгиевич. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального аутсорсингового центра : управление процессами и формирование регионального аутсорсингового центра : Дис. ... канд. экон. наук. 2006. 175 с.

- 33.Верба В.А. Патерни консалтингової взаємодії. Вчені записки Університету «КРОК». 28 (2). 2011. С. 23–31.
- 34.FEACO. Survey of the European Management Consultancy 2010/2011. URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202010-2011.pdf>.
- 35.FEACO. Survey of the European Management Consultancy 2014/2015. URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015.pdf>.
- 36.Марченко О.С. Консалтинговий сектор економіки України: структура і тенденції розвитку. Вісник університету банківської справи національного банку України. 2009. №1(4). С. 144-147.
- 37.Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія // За заг. ред. д.е.н., професора А.І. Ковальова. – Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. – 190 с.
- 38.Громов А.Д. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики [Текст] - СПб: Издат. «Д. Буланин», 2003. 192 с.
- 39.Official web-site of the Deloitte URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting.html?icid=top_consulting.
- 40.Official web-site of KPMG URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/services/advisory.html>.
- 41.Микало, О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. Економічний простір. 2010. №37. С. 216-222.
- 42.Анализ востребованности и оценка качества услуг аутсорсинга в Украине. URL: <http://pravotoday.in.ua/ru/press-centre/market-viewing/view-38/>.
- 43.Бурденко І.М., Ярошина А.П. Аутсорсинг в обліку. Наук. робота URL: <http://nasoa.edu.ua/novyny/vidbuvsya-1-etap-2-turu-vseukrayinskogo-konkursu-studentskyh-naukovyh-robit-obliku-opodatkuvannya-2019/>.
- 44.Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

45. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
46. Книш М.Г. Методологічні підходи консалтингу: проектне, процесне, експертне консультування / М.Г. Книш, М.Б. Буньо // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – № 567. – С.193-198.
47. Резнікова Н.А. Диверсифікація консалтингу в умовах глобалізації Стратегія розвитку України. 2011. № 2. С. 168-176.
48. Марченко О.С. Ціноутворення на консалтингові. Економіка: проблеми теорії та практики. 2008. 238 (V). С.1110–1119.
49. Левіщенко О. С. Концептуальні підходи до ціноутворення на консалтингові послуги. Вісник Національного транспортного університету. 2010. № 21(1). С. 368-372. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2010_21%281%29__93.
50. Official web-site of the PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about.html>.
51. Official web-site of the Ernst & Young. URL: https://www.ey.com/uk_ua.
52. FEACO. Survey of the European Management Consultancy 2018/2019. URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202018-2019.pdf>.
53. Кленін О.В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. Вісник економічної науки України. 2017. № 1. С. 134-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_1_27.
54. Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) : Указ Президента України від 19.03.2019 № 133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-17>.
55. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

56. Ковальська К.В., Пастушенко Р.М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. Молодий вчений. 2018. № 8 (60). С. 194-200. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/8/45.pdf>.
57. Шпильова В. О., Тен С. А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2018. №23. 173-176.
58. Офіційний веб-сайт Аудиторської Палати України. URL: <https://www.apu.com.ua/>.
59. Петрова І.Л., Бухаров В.В. Ефективність застосування аутсорсингу та аутстафінгу для великих підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2014. №37. С. 163–170. URL: <http://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnali/vcheni-zapiskiuniversitetu-krok/vcheni-zapiski-universitetu-krok-n37.pdf>.
60. Офіційний веб-сайт компанії «Західна консалтингова група» URL: <https://zkg.ua/>.
61. Official website of the Databank. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>.
62. Official website of the European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/home>.
63. Official website of the OECD. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=REVIRL#>.
64. Jung YG, Kang MS, Heo J. Clustering performance comparison using K-means and expectation maximization algorithms. Biotechnology & Biotechnological Equipment. 2014. 28 (1): 44 – 48. URL: <https://doi.org/10.1080/13102818.2014.949045>.
65. Aggarwal CC, Reddy CK. Data Clustering: Algorithms and Applications. vol. 2. 1st ed. Chapman & Hall/CRC; 2013.
66. D.R. Jensen and D.E. Ramirez. Variance Inflation in Regression, Advances in Decision Sciences. 2013. 1-15.

- 67.Проскуріна Т. М. Загальні аспекти використання аутсорсингу в діяльності підприємств. Наукові записки. Серія «Економіка». 2013. № 21. С. 251-259.
- 68.Чижевська, Л. В. Професійна діяльність бухгалтера : аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст] : монографія / Л. В. Чижевська, І. М. Вигівська, А. П. Дикий, А. С. Скакун. – Житомир: ЖДТУ, 2017. – 403 с.
- 69.Фадєєв А. В. Управління ризиками у договорі. Економіка та право. 2017. № 3. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2017_3_6.
- 70.Costa, C., & Mas-Machuca, M. 2012. Exploring critical success factors of knowledge management projects in the consulting sector. *Total Quality Management & Business Excellence*. 23 (11): 1297-1313.
- 71.Fjeldstad, Ø., & Snow, C. 2018. Business models and design of a consulting organization. *Long Range Planning*. 51 (1): 32-39.
- 72.Craciun, C. 2013. Pricing of Consulting Services. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2 (1): 47-52.
- 73.Mattias, L. 2019. 8 Crucial KPIs for Consultant Companies. URL: <https://cinode.com/en/blog/sales/8-crucial-kpis-consultant-companies/>.
- 74.Pereira, L., Oliveira, A. 2014. Selection and Analysis of a Predictive Model to Forecasting Sales in Projects of Winning Management Consulting. *The International Journal Of Business & Management*. 2(11): 139 – 147.
- 75.Chen, H. et al. 2013. Estimating a project's profitability: A longitudinal approach. *International Journal of Project Management*. 31: 400–410.
- 76.Maister D. The Anatomy of a Consulting Firm. URL: <http://davidmaister.com/articles/4/2/>.
- 77.Pereira, L., Jerónimo, C., & Ramos, M. 2017. Management consulting business models a perspective of sustainability. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation*. 10 (3). 29-35.
- 78.Sturdy, A., Wylie, N., & Wright, C. 2013. Management consultancy and organizational uncertainty. *International Studies of Management and Organization*. 43 (3). 58-73.

79. Greiner, L. 2005. *The Handbook of Management Consulting. The Contemporary Consultant: Insights from Leading Experts*. Ohio: South Western.
80. Ajmal, M. 2009. Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 58 (6): 523–541.