

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О. Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему
«Удосконалення системи управління підприємством, що
надає консалтингові послуги (на прикладі Науково-
виробничого підприємства «Сімплекс» у формі Товариства з
обмеженою відповідальністю)»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Студента гр.Ммз-91с Закаблук Ірини Едуардівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

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

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент Мирошніченко Ю.О.

Суми 2020р.

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі розглянуто основні напрями удосконалення системи управління підприємством, що надає консалтингові послуги (на прикладі Науково-виробничого підприємства «Сімлекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю).

Зокрема автором роботи досліджено економічну сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки, виділені класифікаційні системи діяльності вітчизняних консалтингових фірм, визначені концептуальні підходи до формування консалтингового забезпечення підприємства.

Крім того, у роботі здійснено аналіз тенденцій консалтингового забезпечення НВП «Сімлекс» у формі ТОВ та запропоновано модель надання послуг фірмою з бухгалтерського обліку та комп'ютерного забезпечення.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається з шести частин: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що включає 39 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 50 с., у тому числі 7 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел – 4 сторінки.

Актуальність теми дослідження зумовлена динамікою ринкових перетворень, підвищенням рівня конкуренції та зростаючими вимогами до системи надання консалтингових послуг фірмами в сфері управлінського консультування. Доцільнішим в наш час стає пошук якомога ефективніших управлінських рішень для забезпечення безпеки підприємства з врахуванням нових ризиків. Своєчасна допомога експертів-консультантів сприяє істотному зменшенню можливості опинитися в загрозованих ситуаціях, а відповідно сприяє безпечному розвитку організації.

Мета роботи полягає у необхідності удосконалення системи управління підприємством, що надає консалтингові послуги (на прикладі Науково-виробничого підприємства «Сімлекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю, що зумовлює необхідність послідовного розв'язання таких завдань:

- дослідити економічну сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки;
- дослідити класифікаційні системи діяльності вітчизняних консалтингових фірм;
- концептуальні підходи до формування консалтингового забезпечення підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику господарської діяльності;
- здійснити аналіз середовища організації;

- здійснити аналіз тенденцій консалтингового забезпечення Науково-виробничого підприємства «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю;
- визначити основні напрямки розробки ІТ-стратегії як інструменту підтримки інноваційного підприємництва;
- визначити пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу в Науково-виробничому підприємстві «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю.

Об'єктом дослідження є процес управління та організація системи надання консалтингових послуг Науково-виробничим підприємством «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю.

Предметом є теоретико-методичні засади системи управління Науково-виробничим підприємством «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю.

Методи дослідження. Методологічна основа роботи складається з різноманітних методів обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, методи абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць, логічний метод.

Наукова новизна.

- набуло подальшого розвитку визначення поняття «консалтинг»;
- запропоновано модель надання послуг фірмою з бухгалтерського обліку та комп'ютерного забезпечення;
- розроблено алгоритм процесу виявлення ризику при розробці ІТ-стратегії фірми;
- визначено структуру розвитку пріоритетних напрямків та основні цілі з надання консалтингових послуг НВП «Сімплекс» у формі ТОВ.

Ключові слова: КОНСАЛТИНГ, УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ, ПОСЛУГА, БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	9
1.1 Економічна сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки.....	9
1.2 Класифікаційні системи діяльності вітчизняних консалтингових фірм	14
1.3 Концептуальні підходи до формування консалтингового забезпечення підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «СІМПЛЕКС» У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності...	22
2.2 Аналіз середовища організації.....	28
2.3 Аналіз тенденцій консалтингового забезпечення Науково-виробничого підприємства «СІМПЛЕКС» у формі ТОВ.....	30
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НВП «СІМПЛЕКС» У ФОРМІ ТОВ.....	33
3.1 Розробка ІТ - стратегії як інструмент підтримки інноваційного підприємництва.....	33
3.2 Пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу в Науково-виробничому підприємстві «Сімплекс» у формі ТОВ.....	37
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З точки зору експертів ринок консалтингових послуг на сьогоднішній день характеризується якісно новим станом. Це свого роду перехід до ринкової економіки. З кожним роком з'являється все більше господарських підприємств з різними формами власності. Нестабільні ціни, вплив іноземного капіталу на українську економіку привели до того, що для розвитку сфери бізнесу було потрібно консалтингові послуги. В умовах нестабільної світової економіки консалтингові компанії прагнуть надати замовникам широкий спектр багатогранних послуг. Не дивно, що за своїм обсягом вони охоплюють самі різні області управління. Тому тема дипломної магістерської роботи є актуальною.

Дана проблема знайшла відображення в працях як вітчизняних та зарубіжних вчених В. Верби, О. Трофімова, В. Посадський, Ф. Тейлор та ін. На сьогодні консалтинг – професійна діяльність, яка полягає у наданні автономних та суб'єктивних порад та технічної консультації кваліфікованими експертами підприємствам задля допомоги у визначенні проблем в управлінні, пошуку оптимальних рішень їх вирішення тощо.

Мета роботи полягає у необхідності удосконалення системи управління підприємством, що надає консалтингові послуги (на прикладі Науково-виробничого підприємства «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю, що зумовлює необхідність послідовного розв'язання таких завдань:

- дослідити економічну сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки;
- дослідити класифікаційні системи діяльності вітчизняних консалтингових фірм;
- концептуальні підходи до формування консалтингового забезпечення підприємства;

- здійснити організаційно-економічну характеристику господарської діяльності;
- здійснити аналіз середовища організації;
- здійснити аналіз тенденцій консалтингового забезпечення Науково-виробничого підприємства «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю;
- визначити основні напрямки розробки ІТ-стратегії як інструменту підтримки інноваційного підприємництва;
- визначити пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу в Науково-виробничому підприємстві «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю.

Об'єктом дослідження є процес управління та організація системи надання консалтингових послуг Науково-виробничим підприємством «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю.

Предметом є теоретико-методичні засади системи управління Науково-виробничим підприємством «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю.

Методи дослідження. Методологічна основа складається з різноманітних методів обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, методи абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, а також методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць, логічний метод.

Інформаційна база дослідження: правові і нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, наукові праці вітчизняних і закордонних науковців в галузі теорії управління, Інтернет-ресурси, статистична звітність підприємства.

У першому розділі магістерської роботи досліджено економічну сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки; класифікаційні системи діяльності вітчизняних консалтингових фірм; концептуальні підходи до формування консалтингового забезпечення підприємства;

У другому розділі здійснено характеристику організаційно-економічну характеристику господарської діяльності; аналіз середовища організації; аналіз тенденцій консалтингового забезпечення Науково-виробничого підприємства «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю.

У третьому розділі запропоновано модель надання послуг фірмою з бухгалтерського обліку та комп'ютерного забезпечення; визначено структуру розвитку пріоритетних напрямків та основні цілі з надання консалтингових послуг НВП «Сімплекс» у формі ТОВ.

Практичне значення результатів проведеної роботи полягає в тому, що вивчення результатів дослідження можуть бути пов'язані з удосконаленням системи управління з надання консалтингових послуг НВП «Сімплекс» у формі ТОВ. Пропозиції є безпосереднім і прямим посиленням і можуть бути прийняті керівництвом НВП «Сімплекс» у формі ТОВ.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1 Економічна сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки

На сьогодні консалтинг – це специфічна ринкова послуга. Більшість дослідників, як вітчизняних так зарубіжних, трактують консалтинг (управлінське консультування) по різному, а саме:

Так, Посадський А., трактує консалтинг як підприємницьку діяльність, здійснювану професійними консультантами і спрямовану на обслуговування потреб економіки і управління в консультаціях і інших видах професійних послуг[17].

Уткін Е. визначає консалтинг як «професійне сприяння, чиниться фахівцями з управління керівникам і управлінському персоналу різних підприємств і організацій у вирішенні проблем їх функціонування і розвитку, який чиниться в формі рекомендацій і спільно вироблених рішень» [25].

Верба А. та Решетняк Т. розглядають консалтинг або економічне консультування як «синтез професійної та комерційної діяльності, який вимагає визначення методології успішного процесу консультування та забезпечення прибутковості консультаційного бізнесу» [2].

Трофімова О. під консалтингом розуміє вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якого кваліфікований консультант надає об'єктивні й незалежні поради, що сприяють ефективному управлінню організацією-клієнтом [24].

Відповідно до міжнародної практики, професійна діяльність консультантів повинна відповідати двом групам нормативних документів:

- законодавчі акти держави;
- спеціальні стандарти, вироблені як самими консалтинговими компаніями, так і об'єднаннями професійних консультантів.

Консалтингові послуги мають такі властивості, що відрізняють їх від матеріальних благ:

- неосяжність;
- одночасне виробництва і споживання;
- складність стандартизації;
- участь споживача в процесі реалізації послуги;
- комплексність.

На сьогоднішній день головна проблема функціонування ринку консалтингових послуг полягає в тому, що вітчизняні консалтингові компанії не ліцензуються, не мають стандартів якості і не регулюються законодавчо. Дана обставина створює чималі труднощі як для самих консультантів, так і для потенційних клієнтів. Не накопичення, неможливість стандартизації консалтингових послуг, пов'язані як з природою послуги, так і з об'єктом консультування. Попит на консалтингові послуги має складну структуру. Різні дослідники сходяться на думці, що попит на послуги взагалі, і консалтингові зокрема, має високу ступенем диверсифікації, персоніфікації та індивідуалізації. що ж стосується об'єкта консультування, то в зв'язку з цим необхідно відзначити, що кожен господарюючий суб'єкт унікальний, і, отже, просте тиражування консалтингових схем не здатне якісно відповідати потреб клієнта.

Безперечно, існують методики, типові рішення для окремих галузей, певні норми і нормативи, існує спадкоємність розробок (консалтингові компанії сформували банки даних, які постійно поповнюються новими практичними ситуаціями та рішеннями), що в значній мірі полегшує процес прийняття рішення консультантами. Однак, оскільки кожен окремо взятий проект є унікальним, відмінним від іншого, існує необхідність окремого індивідуального підходу до кожної конкретної проблеми окремого взятого підприємства. У зазначеній подвійності і полягає складність та багатовимірність консультування.

Обмеження інформаційними або тимчасовими рамками не можуть не відбитися в роботі консультантів, що впливає на глибину опрацювання проблем, на розгляд всіх можливих варіантів.

Консалтинговий проект умовно можна розділити на наступні етапи:

- підготовка (попередні контакти, попередній діагноз, висновок контракту);
- діагноз (аналіз існуючого стану справ на підприємстві);
- планування дій (розробка плану необхідних заходів, можливих альтернатив);
- використання (моніторинг процесу впровадження, коригування результатів).

Впровадження інформаційних технологій надає консалтингових послуг в цій області більш відчутний характер, пов'язаний з матеріалізацією послуг через практичного впровадження інформаційних продуктів і систем. Більшість управлінських рішень закріплюється на досить тривалий термін після виконання замовлення консультантами і як вони пішли з підприємства, а в якості способу закріплення виступає програмний продукт, що забезпечує окремий бізнес-процес або зв'язує кілька бізнес-процесів компанії.

Консалтингові послуги комплексні за своєю природою. сучасне консультування носить багатофункціональний і міждисциплінарний характер, що включає в себе взаємодію різних сфер - технологічні, економічні, організаційні, фінансові та інші аспекти діяльності підприємства. Якщо виникне помилка в одній зі складових проекту, це може привести до зниження ефективності, а то і провалу консалтингового проекту в цілому.

Консалтингові фірми повинні мати наступні властивості:

- незалежність;
- об'єктивність;
- знання і інформація;
- досвід персоналу, що напрацьовується роками і десятиліттями при роботі над конкретними проектами;
- оволодіння методологіями системного аналізу і реорганізації [29].

Головним завданням консультантів є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх проблем, пов'язаних з функціонуванням підприємства, і існує кілька способів такої допомоги:

- знаходять стратегічні прогалини в роботі фірми, дають їм оцінку та визначають основні напрямки вирішення окреслених проблем. Клієнт може усвідомлювати, що у нього є проблема, але він не в змозі власними силами визначити, в чому саме вона полягає, звідки вона виникла. В даній ситуації консультанти можуть проаналізувати сформовані обставини і виявити проблему, причини її виникнення, а також розробити і запропонувати клієнтові шляхи її вирішення. Даний процес отримав назву експертне консультування, має місце в разі, коли консультанти самі виконують всю роботу по виявленню та вирішенню проблеми, дуже часто експертне консультування здійснюється у форму запитання та відповіді;

- надати допомогу клієнту в самостійному виявленні причин своєї проблеми, а потім визначити шляхи її вирішення. Даний підхід застосовується в ситуаціях, коли клієнт готовий визначити проблему і вирішити її, але йому не вистачає методологічних знань для успішного здійснення своїх намірів. В такому разі консультанти надають клієнту цю підтримку від початку до кінця зазначеного процесу. Даний підхід отримав назву процесного консультування, тобто консультуванням в процесі управлінської діяльності клієнта;

- навчити клієнта, як знаходити і вирішувати проблеми, що передбачає створення у клієнта комплексної системи практичних знань, механізму, що дозволяє йому знаходити, а також вирішувати свої проблеми самостійно.

Потреба в консалтингу виникає у разі потреби змін до діяльності організацій, погіршення результатів, виникнення кризових ситуацій, неясності перспектив подальшого існування. Для західних компаній консалтинг вже давно став внутрішньою функцією управління. Більшість найбільших компаній світу є клієнтами консультантів: 87 з 100 найбільших компаній по рейтингу Fortune 100 - клієнти McKinsey & Company, 84 компанії з того ж списку є

клієнтами Accenture, понад 20% компаній з рейтингу FT 500 - клієнти KPMG8 [15, 19].

Перетворення даних в інформацію можливо завдяки застосуванню інформаційні технології. Інформаційні технології сьогодні - інструмент кількісної і, що більш значуще, якісної обробки інформаційних потоків, а, отже, шлях до конкурентоспроможності підприємства та національної економіки в цілому.

Таким чином, необхідно виділити деякі специфічні риси сучасного консалтингу у взаємодії з інформаційними технологіями, через впровадження інформаційних технологій, орієнтація консалтингових проектів на конкретний результат. Розповсюдження інформаційних технологій призвело до того, що сучасний консалтинг увібрав в себе і концепції реінжинірингу, аутсорсингу, що дозволяють нам зробити висновок про деяку зміну змісту консалтингових послуг в сторону їх більшої практичної значущості та цільової спрямованості.

Які фактори, що впливають на формування сучасного ринку консалтингових послуг, є необхідним виділити наступні:

- інформаційне забезпечення;
- глобалізація і інтеграція соціально-економічного простору і процесів.

В глобальній економіці основне завдання консалтингу як виду діяльності бачиться в аналізі, позначенні перспектив розвитку компанії клієнта з урахуванням науково-технічних, управлінських і економічних інновацій. консалтинг спрямований на рішення широкого спектра завдань, пов'язаних з окремими сторонами функціонування підприємства. Генеральна мета консалтингу – підвищення якості управління, зростання ефективності функціонування господарюючого суб'єкта в цілому. Отже, на нашу думку, в сучасній економіці під консалтингом (управлінське консультування) слід розуміти складний багатомірний процес консультування, що полягає в наданні кваліфікаційної унікальної ринкової послуги клієнту.

1.2 Класифікаційні системи діяльності вітчизняних консалтингових фірм

Особливість українського консалтингу полягає в тому, що на сьогоднішній день немає єдиного нормативного документа, який би розкрив сутність, принципи та інші загальні положення консультативної діяльності в Україні. В даний час більшість аудиторських фірм спеціалізуються не тільки на аудиті, а й на наданні консалтингових послуг, причому консалтинг включає ті ж атрибути, що й аудиторські послуги, і відноситься до єдиного фінансово-інтелектуального ринку.

Однак консалтинг як культурно-економічний феномен має певну специфіку: досвід вирішення практичних проблем консультантом узагальнюється, підсумовується, передається іншим як знання способів адаптації у певних діях, що вимагає від консультанта комплексу знань в найрізноманітніших предметних областях, системного мислення, високого рівня інтелектуальних можливостей.

Консалтинговий бізнес різноманітний і багатолікий. Нині єдиної класифікації консалтингових послуг не існує, але можуть використовуватися різні класифікації залежно від диференціації підходу.

Консалтингова діяльність в Україні регулюється законами України: Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ із змінами та доповненнями Закон України «Про підприємства» від 27.03 1991 р. № 887- ХІІ (зі змінами), Закон України «Про господарські товариства» від 03.07.2020 № 1576-ХІІ, Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 05.12.2012 №5460- VI, Господарським кодексом України від 16.08.2020. та іншими нормативно-правовими документами [9,10,11,12,7].

В Україні консалтингові послуги розвиваються нерівномірно та визначаються економічною ситуацією, інструментарієм щодо вирішення проблем клієнта.

Консалтингова фірма - економічно і юридично самостійний суб'єкт господарювання, майнове, соціально і організаційно відокремлений учасник економічної діяльності, що має найменування і пропонує консультаційний супровід клієнтів в різних областях управління бізнесом.

Консультаційні фірми умовно поділяються на дві групи:

- перша група – малі та середні консалтингові фірми, які прямо або опосередковано пов'язані з великим консалтинговим бізнесом, здійснюючи свою діяльність на основі договірних відносин з великими фірмами на умовах франчайзингу, аутсорсингу ті ін.;
- друга група – консалтингові фірми (незалежно від розміру) безпосередньо конкурують на ринку з іншими консалтинговими фірмами.

Для них характерні: прагнення заповнити наявні ніші на ринку; цінові політики конкурентів на ринку, що не дозволяють сформувати лояльність покупців, і, як наслідок, здатність споживачів переключатися на інші фірми; можливість функціонувати в даній групі малим консалтинговим фірмам завдяки невеликому стартовому капіталу, здатності гнучко реагувати на вимоги ринку і задовольняти виникає попит на консультаційні послуги і продукти.

З точки зору спеціалізації і формалізації консультаційної діяльності на ринку сформувалося два типи консалтингових фірм: 1) великі універсальні консалтингові фірми, які надають практично весь перелік послуг в області бізнес-консультування; 2) консалтингові фірми, що спеціалізуються або на окремому напрямку консультування, або на конкретних галузях економіки [5].

На ринку України діють понад 300 консалтингових фірм, як вітчизняних так і зарубіжних, але на сьогодні в умовах кризи пандемії спостерігається відток іноземних інвестицій, зменшення платоспроможності підприємств та населення, відповідно сподівання на поліпшення кон'юктури ринку консультаційних послуг зводиться до мінімуму. На сьогодні в умовах пандемії консультування діяльності здійснюються дистанційно через онлайн.

Удосконалення кваліфікаційних систем діяльності вітчизняних консалтингових фірм може бути пов'язано з:

- класифікацією і кодуванням видів консультативної діяльності, заявлених господарюючими суб'єктами при реєстрації;
- визначенням основного та інших фактично здійснюваних видів консультативної діяльності господарюючих суб'єктів;
- розробкою нормативних правових актів, що стосуються державного регулювання окремих видів консультативної діяльності;
- здійсненням державного статистичного спостереження за видами діяльності за розвитком економічних процесів;
- кодуванням інформації про види економічної діяльності в інформаційних системах і ресурсах, єдиному державному реєстрі підприємств та організацій, інших інформаційних реєстрах;
- забезпеченням потреб органів державної влади та управління в інформації про види консультативної та іншої економічної діяльності при рішенні аналітичних завдань.

Однак наявна недосконалість класифікаційних систем діяльності українських консалтингових фірм можна вважати тимчасовим, стверджуючи, що Україна вступила до Світової організації торгівлі то у консалтингового бізнесу є передумови входження до світового економічного простору.

1.3 Концептуальні підходи до формування консалтингового забезпечення підприємства

Консалтинг, стаючи самостійною сферою діяльності, пристосовується до тих умов, які йому диктує ринок. Часто ці умови не збігаються і / або не зовсім збігаються з стилем ведення бізнесу в цій сфері. Консалтерів не можна «засунути» в якісь рамки здійснення діяльності. Консалтинг - він, як, наприклад, маркетинг, і багато в чому має маркетинговий аспект - це аналітика, розробка консалтингового продукту, концепція, управління, контроль і оцінка. Можливо, кожне з цих дій може бути вкладено в певні канони - рамки

стандартів, рамки категорій і понять, але чи варто бачити консалтинг в такому векторі.

Консалтинг не може бути автентичний для всіх, він повинен, так або інакше, вибудовуватися відповідно до характеристик конкретного ринку. Як наслідок, проблема уніфікації консалтингової діяльності сьогодні є першопричиною неефективною роботою локальних консалтингових компаній.

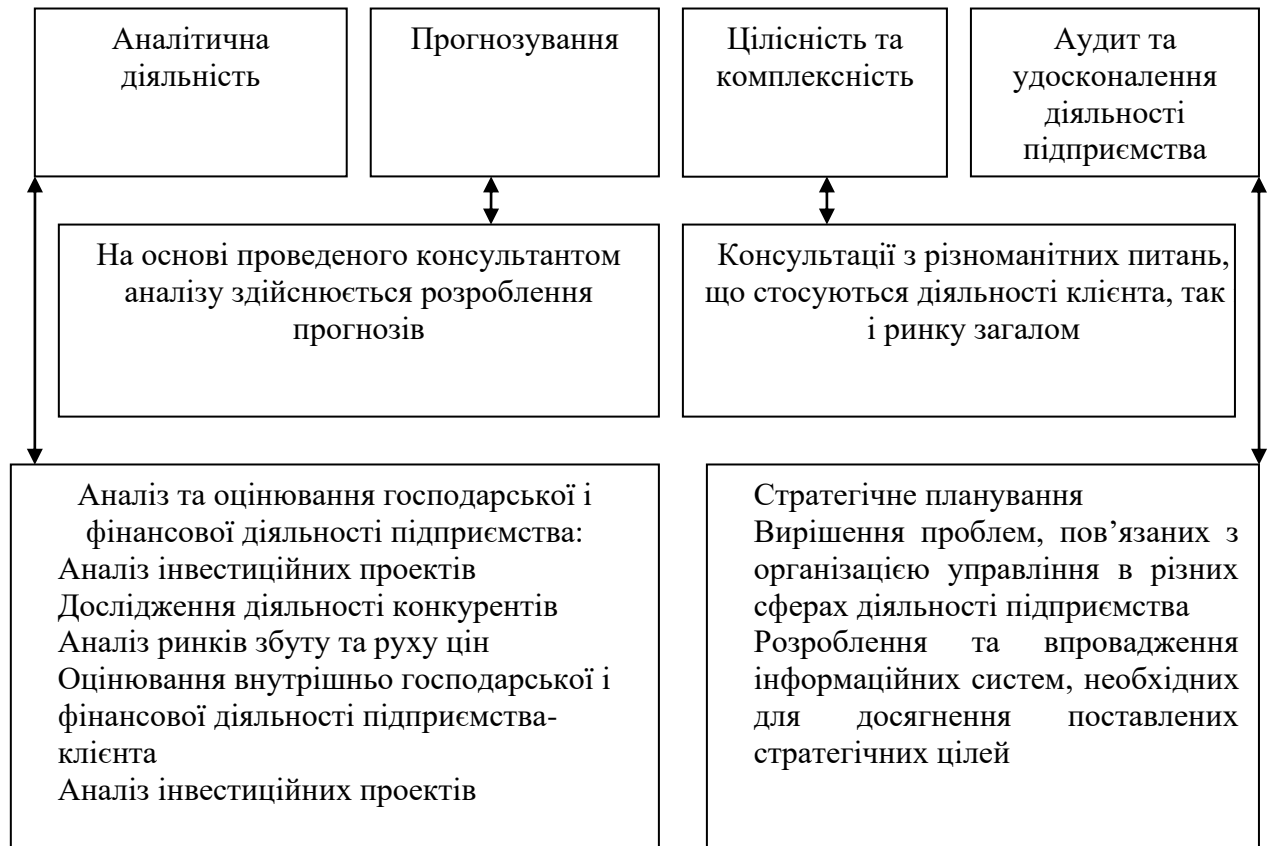
Відсутність власної політики ведення бізнесу і свого роду «зрівнялівка» за загально правилами зводять даний бізнес на нульові показники і досягнення. Саме так досягнень і немає. Витяг прибутку ставиться усіма компаніями на перший план тоді, коли вже багато бізнес-сегментів усвідомили роль і ефективність побудови бренду своєї компанії.

Говорячи про консалтингове забезпечення підприємства, слід зазначити, те що кожна фірма, що здійснює управлінське консультування сама визначає перелік послуг, що надаються клієнту, цей перелік може бути різним, не бути уніфікованим. Дуже часто фірми надають консалтингові послуги за одним або за декількома напрямками в яких підприємство є професіоналом.

Сучасна практика управлінського консультування умовно поділяє надання послуг на наступні напрямки (рис. 1.1.), але різні консультанти по різному диференціюють ці напрямки, це пов'язано з тим, що кожна фірма, що надає послуги виходячи зі своєї практичної діяльності, дуже часто це один або два напрями.

На сьогодні існує два основні види класифікації консалтингових послуг [24]:

- предметна класифікація (з огляду на предмет консультування);
- методологічна класифікація (з огляду на метод консультування).



– Рисунок 1.1 – Напрями надання послуг консалтинговими компаніями [складено автором на основі 26]

Важливим для фірм, що надають консультаційні послуги є використання концептуального підходу, який базується на використанні цілей, принципів, продуктів та модельних схем організації консалтингу. До загальних принципів процесу організації консультування відносяться: цілеспрямованість, циклічність, оборотність, гнучкість, ротаційність, комунікаційність, комбінаторність [3].

Наявність специфічних принципів організації консультування нами пояснюється сучасні тенденції вдосконалення організації консалтингу: комплексність, креативність, взаємодія на основі партнерських відносин. Специфічні принципи організації консалтингу: використання індивідуального і групового потенціалу учасників взаємодії [6].

Консалтинг як продукт розглядається сучасною наукою в трьох аспектах: продукт «експертна оцінка», що характеризується одноразовим залученням консультанта - експерта для діагностики поставленої або пошукової проблеми; продукт «спільне досягнення», що полягає у спільній діяльності промислового підприємства - замовника і консультанта, спрямованої на досягнення конкретного результату для компанії; продукт «нові компетенції», що виражається в отриманні нових знань, навичок співробітниками промислового підприємства, які потім можуть бути використані для досягнення цілей компанії. У той же час, консультанти також починають опановувати новими компетенціями, які впливають не тільки на проблеми організації, а й на конкретних особистостей підприємства, на його політику і корпоративну культуру.

Кожний перелічений продукт несе в собі певні знання та ознаки інтегрованості. Аналіз продуктів здійснюється за наступною схемою рис. 1.2.

Для підприємства, що замовляє консалтинг важливим є співвідношення витрат часу персоналу за виконану роботу та результатів консультаційної роботи. В зв'язку з цим механізм процесу організації консалтингу, слід розглядати, як супровідну діяльність, яка здатна забезпечити ефективність взаємодії українського бізнесу та суб'єктів управлінського консультування.

Більшість підприємств обирають консалтингову фірму, яка надає послуги та супроводжує діяльність фірми на протязі тривалого періоду. Так, званий супроводжуючий консалтинг. Даний консалтинг має ряд особливостей:

- дане консультування направлено на роботу з вищим керівництвом фірми;
- даний консалтинг має на меті залучення висококваліфікованих консультантів з різних сфер діяльності підприємства, які володіють різними методами та підходами в консультуванні. Координаційну роботу здійснює відповідальний консультант, який контролює та супроводжує весь процес з відповідальним менеджером від підприємства;
- даний тип консультування для роботи з потужними клієнтами необхідно здійснювати психологічну діагностику управлінської команди.

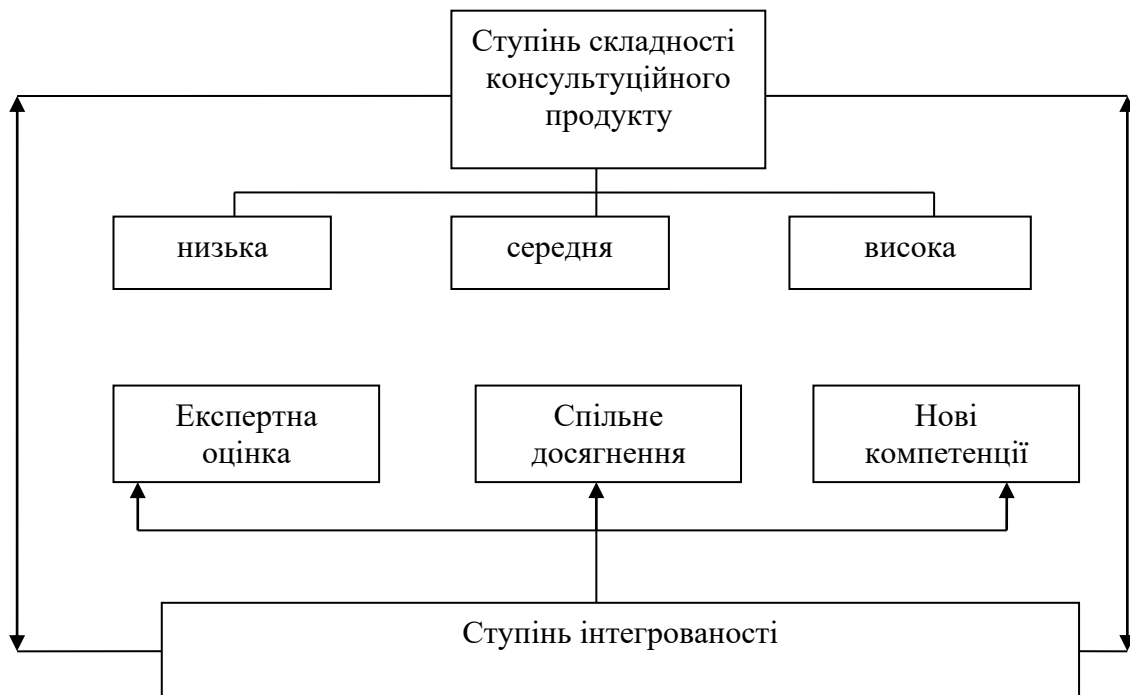


Рисунок 1.2 – Схема організаційної взаємодії бізнесу та управлінського консультування [складено на основі 17, 32]

Для підприємства, що замовляє консалтинг важливим є співвідношення витрат часу персоналу за виконану роботу та результатів консультаційної роботи. В зв'язку з цим механізм процесу організації консалтингу, слід розглядати, як супровідну діяльність, яка здатна забезпечити ефективність взаємодії українського бізнесу та суб'єктів управлінського консультування.

Більшість підприємств обирають консалтингову фірму, яка надає послуги та супроводжує діяльність фірми на протязі тривалого періоду. Так, званий супроводжуючий консалтинг. Даний консалтинг має ряд особливостей:

- дане консультування направлено на роботу з вищим керівництвом фірми;
- даний консалтинг має на меті залучення висококваліфікованих консультантів з різних сфер діяльності підприємства, які володіють різними методами та підходами в консультуванні. Координаційну роботу здійснює

відповідальний консультант, який контролює та супроводжує весь процес з відповідальним менеджером від підприємства;

– даний тип консультування для роботи з потужними клієнтами необхідно здійснювати психологічну діагностику управлінської команди.

Для супроводження клієнта консалтинговій фірмі потрібно зробити наступне:

– встановити ефективні комунікації роботи з клієнтом, тобто досягти порозуміння та високий ступінь довіри;

– обґрунтувати та з координувати основні підходи їх застосування в процесі здійснення консультування;

– створювати сумісно з клієнтом програму консультаційного супроводження;

– контролювати виконання запланованих робіт сумісно з клієнтом;

– формувати творчі команди із консультантів різних напрямків з врахуванням програми супроводження, враховуючи фінансові особливості клієнта.

Отже, механізм процесу організації консалтингу спрямований на створення взаємодії між підприємствами та суб'єктами консалтингової діяльності. Метою взаємодії при супровідному консалтингу є, в першу чергу, взаємна задоволеність роботою один з одним. Це не виключає необхідності заздалегідь обумовлювати конкретні результати робіт, які планується отримати в інтересах бізнесу. Супровідний консалтинг дозволяє деталізувати ці результати, визначати їх послідовність і диференціювати в залежності від методів і підходів в консультуванні, ступеня участі конкретних консультантів. Це дозволяє, в свою чергу, диференційовано підходити і до оцінки спільної роботи, удосконалювати ті ділянки робіт, які цього вимагають.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «СІМПЛЕКС» У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності

Науково-виробниче підприємство «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю, далі «Товариство», є юридичною особою, підприємницьким товариством за законодавством України. Товариство утворено відповідно до чинного законодавства України і діє на підставі цього Статуту.

Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності на користь Товариства, одержання прибутку та наступного його розподілу між учасниками. Товариство має право здійснювати будь-яку наукову, виробничу, господарську, а також комерційну діяльність, за винятком тієї, яка заборонена українським законодавством. Для здійснення діяльності, яка потребує окремого дозволу, Товариство зобов'язане отримати його у порядку, встановленому законодавством.

Предметом діяльності Товариства є:

- консультаційні послуги в галузі фінансово-економічної діяльності, підприємства та інших видів господарської діяльності;
- діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування;
- розроблення, модифікація, тестування і технічна підтримка програмного забезпечення, планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології та ін.

Організаційна структура Товариства наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура НВП «Сімплекс» у формі ТОВ

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства здійснюється відповідно до економічних показників і характеризується фінансовою стійкістю, рентабельністю, платоспроможністю та діловою активністю. Показники, оскільки є одночасно самостійними та взаємопов'язаними, можуть використовуватись як комплексно, так і кожен окремо у співпраці з зовнішніми і внутрішніми інвесторами, діловими партнерами, кредиторами тощо.

Результати діяльності Товариства за 2017-2019 роки, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати попереднього аналізу діяльності НВП «Сімплекс» у формі ТОВ за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Тенденції очікуваних змін
	2017	2018	2019	
1. Коефіцієнт незалежності	0,955	0,945	0,935	ТОВ залишається незалежним
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,966	0,956	0,944	ТОВ залишається фінансово-стійким

3. Коефіцієнт ділової активності	0,926	0,824	0,654	Ділова активність зменшилася через складну соціально-політичну ситуацію в країні
4. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,031	0,032	0,035	Показник збільшився на 0,001-0,004
5. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,032	0,035	0,038	Ефективність використання власних коштів залежить лише від якості управління підприємством та є внутрішнім фактором зростання фінансового рівня підприємства
6. Загальний коефіцієнт покриття балансу	27,88	26,02	15,575	Зменшується, оскільки у цей період з'являється довгострокова дебіторська заборгованість підприємства
7. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,96	0,96	0,94	Загалом коефіцієнт зменшився на 0,024

Здійснений аналіз фінансового стану НВП «Сімплікс» у формі ТОВ показав, що в обраному календарному проміжку поточні зобов'язання підприємства мають тенденцію до збільшення – на 217 тис. грн. ТОВ є безбитковим. Вертикальний та горизонтальний аналіз активів ТОВ за 2017-2019 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури активів НВП «Сімлекс» у формі ТОВ за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2017	
					абсол. тис. грн.	відносне, %
1.	Активи підприємства, всього, тис. грн.	9360	9595	9877	+517	+5,52
2.	Необоротні активи, тис. грн	911	1190	1258	+347	+38,09
	- у % до всіх активів	9,73	12,40	12,74	-	-
3.	Оборотні активи, тис. грн.	8447	8405	8619	+172	+2,04
	- у % до всіх активів	90,27	87,60	87,26	-	-
3.1.	Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	3762	4293	4307	+545	+14,49
	- у % до оборотних активів	44,53	51,07	49,97	-	-
3.2.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	321	195	161	-160	-49,8
	- у % до оборотних активів	3,80	2,32	1,87	-	-
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4340	3897	4143	-197	-4,54
	- у % до оборотних активів	51,37	46,34	48,04	-	-
3.4	Інші оборотні активи, тис. грн.	25	21	8	-17	-68
	- у % до оборотних активів	0,30	0,25	0,09	-	-

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, про те що активи мають тенденцію до збільшення (показник дорівнює нормативному), вартість необоротних активів говорить, подорожчання вартості основних фондів.

Аналіз даних таблиці 2.3, свідчить, що НВП «Сімплекс» у формі ТОВ збільшило вартість майна, що є позитивним моментом діяльності підприємства, позитивна тенденція є ще в тому, відсутні кредити банків та зобов'язання пов'язані з необоротними активами.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів НВП «Сімплекс» у формі ТОВ за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019/2017	
					абсол. тис. грн.	відносно, %
1.	Джерела утворення активів, всього, тис. грн	9360	9595	9877	+517	+5,52
2.	Власний капітал, тис. грн.	8933	9059	9217	+284	+3,18
	- у % до всіх джерел утворення активів	95,38	94,21	93,22	-	-
2.1.	Власний оборотний капітал, тис. грн	8041	8082	8098	+57	+0,71
	- у % до власного капіталу	89,95	89,10	87,67	-	-
3.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	125	202	140	+15	+12
	- у % до всіх джерел утворення активів	1,26	2,11	1,42	-	-
4.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	303	323	520	+217	+71,62
	- у % до всіх джерел утворення активів	3,24	3,37	5,26	-	-
4.1.	Кредити банків, тис. грн	-	-	-	-	-
4.2.	Кредиторська заборгованість, тис. грн	303	323	520	+217	+71,62
	- у % до поточних зобов'язань	100	100	100	-	-

Після наведених вище розрахунків, маємо зробити аналіз основних фінансових показників діяльності НВП «Сімплекс» у формі ТОВ за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.4. – Показники фінансового стану НВП «Сімлекс» у формі ТОВ за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017	2018	2019
Аналіз ліквідності ТОВ				
1.	Коефіцієнт покриття	26,78	25,02	16,48
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,38	11,67	7,28
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14,32	11,06	6,98
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				

1.	Коефіцієнт платоспроможності	0,955	0,945	0,933
2.	Коефіцієнт фінансування	0,047	0,058	0,072
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,964	0,962	0,94
4.	Коефіцієнт маневреності	0,91	0,891	0,877
Аналіз ділової активності ТОВ				
1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,936	0,873	0,658
2.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,67	26,43	14,21
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	41,32	32,06	35,01
4.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,97	0,92	0,72
Аналіз рентабельності ТОВ				
1.	Коефіцієнт рентабельності активів	0,031	0,032	0,034
2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,032	0,033	0,036
3.	Коефіцієнт рентабельності підприємства	0,033	0,034	0,051

Аналіз фінансового стану НВП «Сімлекс» у формі ТОВ за 2017-2019 рр, показав, що за період дослідження підприємство є прибутковим.

2.2 Аналіз середовища організації

Науково-виробниче підприємство «СІМПЛЕКС» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю надає послуги в сфері консалтингу, а саме консультування у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, надання фінансових послуг, послуг з комп'ютерного забезпечення та ін. Зрозуміло, що фірма працює в мінливому зовнішньому середовищі, тому необхідно здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Здійснимо SWOT – аналіз фірми, визначимо загрози, можливості та слабкі та сильні сторони підприємства.

Таблиця 2.5 – Загальні зовнішні можливості та загрози, НВП «Сімплікс» в SWOT - аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1. Відсутність аналогічних конкурентів 2. Місце розташування. 3. Розширення переліку послуг. 4. Поліпшення якості надання послуг	1. Неплатоспроможність споживача послуг. 2. Високий рівень інфляції. 3. Соціально-політична нестабільність. 4. Поява аналогічного конкурента.

Таблиця 2.6 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін НВП «Сімплікс» в SWOT - аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
1. Розвинена клієнтська база 2. Високий рівень кваліфікації персоналу. 3. Високий рівень маркетингових досліджень 4. Досвід роботи на ринку 5. Сформована база споживачів послуг	1. Недостатня увага до тенденцій в сфері надання фінансових послуг. 2. Дороговізна послуг, що надаються

Проведений SWOT-аналіз представлений у таблиці 2.7

Таблиця 2.7. – SWOT-аналіз НВП «Сімплікс» у формі ТОВ

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		1. Залучення інвестицій. 2. Розширення переліку послуг, що надаються.	1. Неплатоспроможність покупця. 2. Високий рівень інфляції. 3. Недостатньо гнучка система управління і керівництва.

В н у т р і ш н є С е р е д о в и щ є	Сильні сторони	3. Місце розташування Поле СіМ (Сила і Можливості)	4. Соціально-політична нестабільність. Поле СіЗ (Сила і Загрози)
	1. Розвинена клієнтська база. 2. Високий рівень кваліфікації персоналу. 3. Досвід роботи на ринку. 4. Сформована база споживачів послуг	1. Сформований імідж дозволяє знаходити нових клієнтів і нові можливості надання послуг. 2. Надання послуг високої якості	1. Неплатоспроможність клієнтів може викликати недостатність коштів для надання послуг. 2. Високий рівень інфляції може викликати підвищення цін на послуги при незмінному рівні платоспроможності покупців. 3. Негнучка система управління викликає відсутність нових методів керівництва, що успішно використовують фірми-конкуренти.
	Слабкі сторони	Поле СлМ (Слабкість і можливості)	Поле СлЗ (Слабкість і загрози)
	1. Недостатня увага до тенденцій в сфері надання фінансових послуг. 2. Дороговізна послуг, що надаються	1. Збільшення прибутку за рахунок зменшення ціни на послуги, що надаються	1. Застарілі погляди керівництва на зміни в економіці. 2. Неплатоспроможність клієнтів негативно впливає на рентабельність фірми 3. Інфляція також має негативний вплив на рентабельність.

Аналіз середовища організації дає можливість керівництву оцінити свою діяльність в умовах мінливості бізнес середовища, тому при розробці стратегічних напрямків в сфері надання консалтингових послуг фірмі необхідно враховувати ризики та можливості поточної ситуації. Крім того, в процесі мають бути задіяні сильні сторони фірми, наприклад, можливість збільшення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, необхідно звести до мінімуму слабкі сторони фінансової діяльності, а отже забезпечити платоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність діяльності. Основні фінансові показники діяльності Науково-виробниче підприємство «СІМПЛЕКС» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю, свідчать про те що підприємство є прибутковим.

2.3 Аналіз тенденцій консалтингового забезпечення Науково-виробничого підприємства «Сімплекс» у формі ТОВ

Аналіз тенденцій з надання консалтингових послуг підприємством, носить проектний характер і передбачає постановку цілей, контроль за терміном за результатами на кожному етапі (рис. 2.2).

Застосування фірмою методів, інструментів та технологій управління проектами повинні відповідати вимогам Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA). Досвід управління консалтинговими проектами, засвідчує, що основними умовами, які необхідні для грамотної організації робіт є вірно сформований бізнес проекту та план виконання робіт по ньому. Структура надання консалтингових послуг Науково-виробничого підприємства «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю наведена на рис. 2.3.

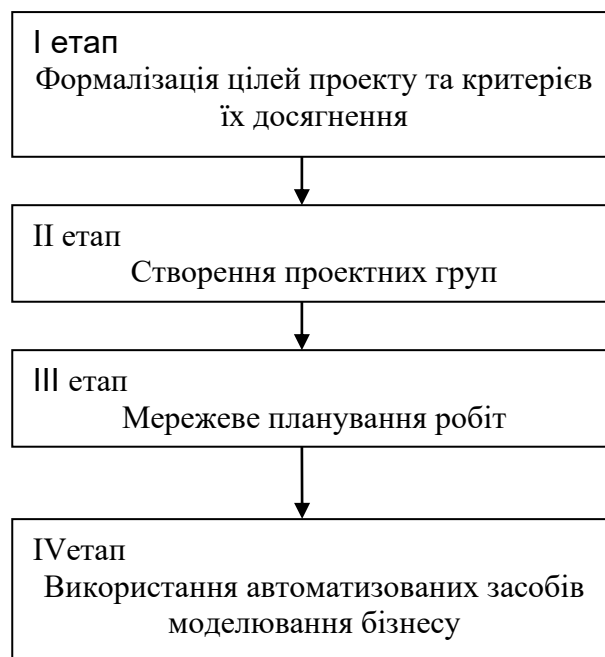


Рисунок 2.2 – Основні етапи з надання консалтингових послуг фірмою [34]

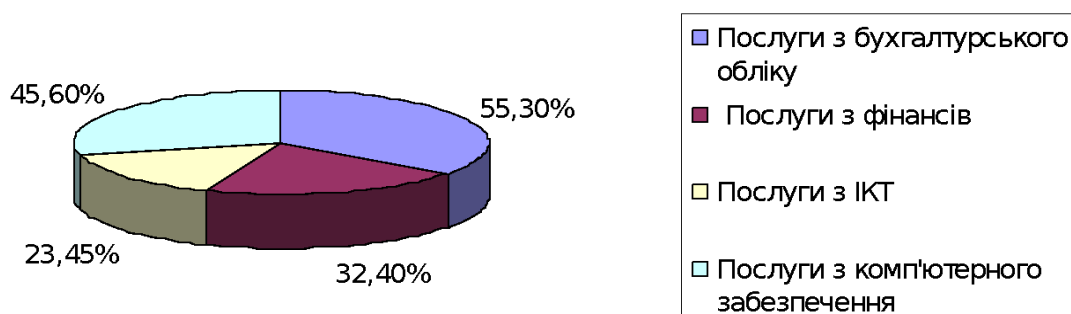


Рисунок 2.3 – Структура надання консалтингових послуг НВП «Сімплес» у формі ТОВ

Можна зробити наступний висновок, що найбільшим попитом користуються послуги з бухгалтерського обліку 55,30% та послуги з комп'ютерного забезпечення 45,60%.

Фірма надає послуги двох видів експертне та процесне консультування.

Особливості процесного надання послуг з консалтингу товариством полягає у об'єднаній роботі консультанта з персоналом, а також керівництвом фірми- замовника. Вони взаємодіють разом для досягнення ефективності діяльності організації щодо конкретизації цілей та завдань. Співпраця у вигляді консультаційних послуг має на увазі розробку практичних рекомендацій щодо їх впровадження після проведення діагностики в компанії-замовника. При цьому роль клієнта полягає тільки в забезпеченні консультанта необхідною інформацією для всебічної оцінки ситуації на підприємстві [1, 6].

Здійснюючи експертний консалтинг фірма передбачає постановку конкретного завдання клієнтом і пошук оптимального його вирішення зовнішніми фахівцями. Консультант в свою чергу надає клієнту значущу інформацію в формі тренінгів, методичних посібників, лекцій тощо. Залежно від конкретних завдань, на різних стадіях можуть застосовуватися обидва

методи. Дуже часто фірма здійснює інтеграцію цих видів консультування [17, 22].

Науково-виробниче підприємство «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю надає послуги в наступних формах:

1. Оцінка господарської та фінансової діяльності;
2. Прогнозування (на основі проведеного консультантом аналізу - складання ймовірних прогнозів);
3. Надання консультацій, що стосуються як діяльності компанії-клієнта, так і ринку в цілому;
4. Аудит діяльності підприємства-клієнта.

Вартість консалтингових послуг фірмою визначається індивідуально з кожним клієнтом, все залежить від терміну контракту та специфіки завдання, що потрібно вирішити. Оплата можлива як в рамках абонентського обслуговування і в рамках надання єдиного платежу з авансовим внеском та кінцевим платежем за послугу.

Отже, до основних тенденцій з надання консалтингових послуг Науково-виробничим підприємством «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю можна віднести послуги з надання консультацій з бухгалтерського обліку та аудиту та послуги з комп'ютерного забезпечення.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НВП «СІМПЛЕКС» У ФОРМІ ТОВ

3.1 Розробка ІТ-стратегії як інструмент підтримки інноваційного підприємництва

Інформаційні технології виступають ефективним інструментом підтримки інноваційного бізнесу. До основних індикаторів використання інформаційних і комунікаційних технологій в інноваційному бізнесі відносять:

- 1) питома вага організацій:
 - що використовують персональні комп'ютери і що задовольняють інформаційні потреби в глобальній комп'ютерній мережі Інтернет;
 - що мають web-сайти;
 - що використовують окремі служби універсального ділового середовища Інтер немає;
 - що використовують Інтернет для здобуття (передачі) замовлень на товари (роботи, послуги) і ін.

- 2) питома вага працівників, що використовують персональні комп'ютери.

Бізнес-консалтинг в області інформаційних технологій включає комплекс послуг з вироблення, надання рекомендацій і здійснення практичних заходів щодо оптимізації інформаційної інфраструктури в системі інформаційної безпеки суб'єкта інноваційної економіки. ІТ-консалтинг реалізує наступні види послуг:

- консультаційні послуги з комп'ютерних технічних засобів, що пов'язані з їх придбанням, установкою і експлуатацією;
- консультаційні послуги з системного і прикладного програмного забезпечення на основі аналізу інформаційних потреб замовника;

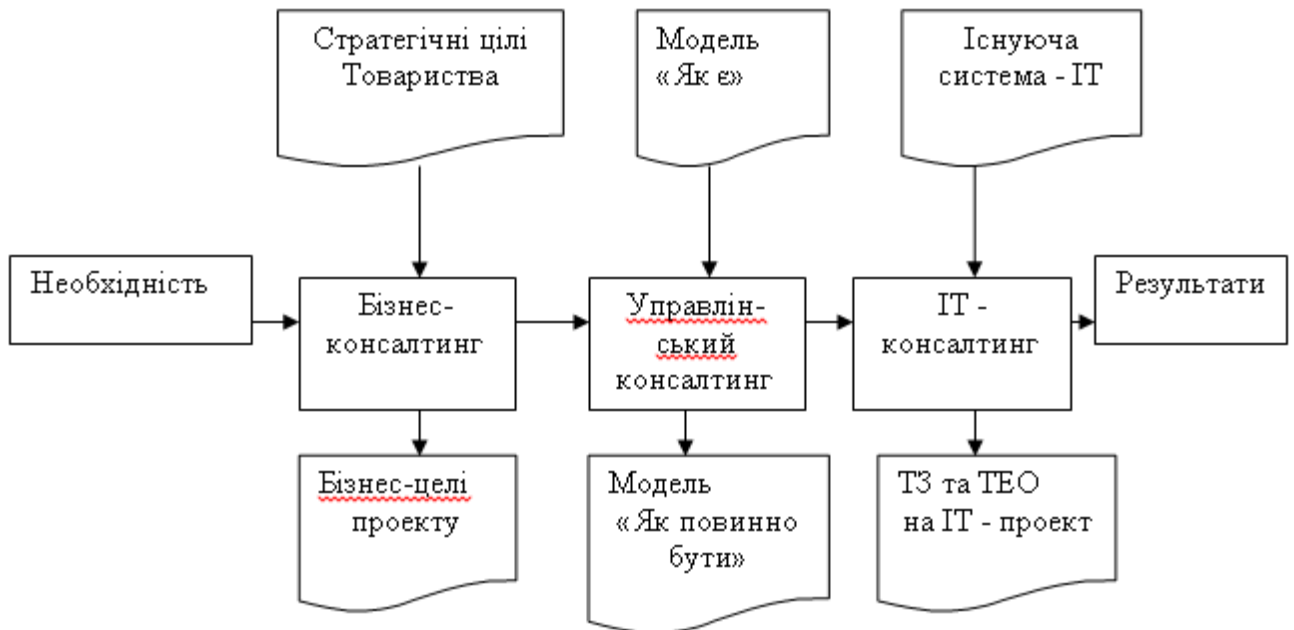
- консультації по виборі ІТ-інновацій з врахуванням стратегії розвитку інноваційного бізнесу;
- консультаційні послуги з інформаційного забезпечення і процедур обробки даних;
- послуги з розробки і впровадження автоматизованих систем управління підприємством;
- послуги з технічного обслуговування і послуги з технічного обслуговування і ремонту апаратного забезпечення споживача;
- системне адміністрування локальних комп'ютерних мереж;
- послуги вчення персоналу замовника, пов'язаного з розвитком інформаційної інфраструктури споживача ІТ-послуг.

Основним продуктом в ІТ-консалтінгу є ІТ-стратегія, що включає розробку і впровадження цільової архітектури інформаційної системи інноваційної організації [38].

Розробка ІТ- стратегії консалтингу НВП «Сімлекс» у формі ТОВ полягає в наступному: основним завданням бізнесу-консалтингу є аналіз актуальних стратегічних цілей компанії, формування бізнес-целей ІТ-проекту і розробка стратегії їх досягнення; бізнес-цілі ІТ-проекту можуть стосуватися таких аспектів управління, як фінанси, маркетинг, продажі, логістика, виробництво, персонал і т.д. В ході управлінського консалтингу, ми визначаємо, які бізнес-процеси товариства необхідно оптимізувати і зробити ефективнішими, і як це зробити. Ми описуємо цільову модель управління компанією (бізнес-модель «Як повинно бути») і розробляємо план впровадження перетворень.

Метою стратегії ІТ-консалтінгу є вибір ІТ-інструментів реалізації бізнес-моделі і досягнення поставлених цілей. В результаті ми отримуємо документи – технічне завдання (ТЗ) на ІТ-проект і його техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Все ці три компоненти нерозривно зв'язано один з одним, і ми пропонуємо своїм клієнтам комплексний підхід. Комплексний консалтинговий проект, як правило, передуює ІТ-проекту (впровадженню інформаційних

технологій), що дозволяє понизити ризики, заощадити бюджет і отримати очікувану віддачу від впровадження. бюджет і отримати очікувану віддачу від



впровадження рис. 3.1.

Рисунок 3.1 – Укрупнена схема комплексного консалтингового проекту [складено автором на основі 35, 36]

Типові стадії комплексного консалтингового проекту :

1. Попередній аналіз ситуації в компанії.
2. Формулювання бізнес-цілей проекту.
3. Детальна діагностика і аналіз вимог.
4. Опис бізнес-моделей «Як є» і «Як повинно бути».
5. Розробка плану проекту реорганізації бізнес-процесів.
6. Розробка технічного завдання на ІТ-проект.
7. Розробка техніко-економічного обґрунтування ІТ-проекту.

Важливою складовою проекту виступає зовнішнє інформаційне середовище консалтингової компанії представлене об'єктами, суб'єктами, процесами і явищами зовнішнього оточення, що впливають на елементи її внутрішнього інформаційного середовища. В ході реалізації випадкових негативних подій у внутрішній або в зовнішньому інформаційному середовищі

ІТ-компанії може статися порушення цілісності, доступності, конфіденційності бізнес-інформації.

Враховуючи стратегічне значення інформації в умовах формування інноваційного співтовариства, можна стверджувати, що в підприємницьких ризиках розробки стратегії ІТ-компанії присутні елементи інформаційного ризику. Таким чином, методологія ризику-менеджменту може бути ефективно застосована при управлінні інформаційними ризиками бізнесу-контингенту в області інформаційних технологій.

Розглянемо алгоритм виявлення інформаційного ризику при розробці та впровадженні ІТ – стратегії. Для цього нам необхідно визначити процес управління ризиками (рис. 3.2.). Украї важливими етапами системи управління ризиками є: момент виявлення потенційних ризиків, оскільки від даного етапу залежить весь подальший процес управління і подальша оцінка виявлених ризиків. Виявлення і аналіз потенційних погроз і можливостей можливі переважно за допомогою залучення експертів в конкретній області і працівників організації, на підставі аналізу документів, бізнес планів, фінансовій звітності і т. д. Всі методи, використовувані для аналізу і оцінки ризиків, можна умовно поділити на кількісні та якісні.



Рисунок 3.2 – Процес управління ризиком [складено автором на основі 23]

При кількісному аналізі оцінюють вартість наслідків настання небажаних подій, їх вірогідність і набувають значення рівня ризику. Проте повний кількісний аналіз не завжди може бути можливий із-за недостатності інформації або такий аналіз може не бути потрібним, а витрати на кількісний аналіз можуть бути дуже великі. У такому разі експертний метод аналізу і оцінки ризику високо кваліфікованими фахівцями може бути ефективнішим [14].

До якісних методів оцінки ризику відносять наступні ризики: метод аналізу доцільності витрат, метод експертних оцінок, метод аналогів.

Метод аналізу доцільності витрат орієнтований, в основному, на виявлення потенційних зон ризику для мінімізації ризиків, загрози капіталу, а метод аналогів личить лише для проектів, що повторюються, однотипних, тому найчастіше використовуються методи експертних оцінок, оскільки саме даний метод дозволяє оцінити ризики проекту, аналогів якого до цього не було, з врахуванням всіх його особливостей, визначити зони ризику і т.д

3.2 Пріоритетні шляхи розвитку бізнес-консалтингу в Науково-виробничому підприємстві «СІМПЛЕКС» у формі ТОВ

Аналіз другого розділу магістерської роботи та п. 3.1. довели, що пріоритетним напрямком розвитку фірми залишається, надання бухгалтерських послуг та комп'ютерне забезпечення бізнесу (супроводження), необхідність розробки ІТ-стратегії.

Визначимо основні фактори, що будуть впливати на надання бухгалтерських послуг та комп'ютерного забезпечення для фірми:

- термін роботи і положення на ринку;
- репутабельність і сучасність;
- членство в різних професійних організаціях;

- наявність серед співробітників відомих фахівців;
- наявність позитивних відгуків з боку колишніх клієнтів;
- відвертість співробітників і їх зацікавленість в роботі.

Наявність позитивних оцінок за цими факторами створює необхідні умови, щоб клієнт, що прийшов, купив послуги, а той, що купив став постійним клієнтом.

Структура розвитку пріоритетних напрямків і основні цілі щодо цих напрямків наведені на рис. 3.4.

Зрозуміло, що специфіка діяльності фірми полягає в наявності декількох ринкових елементів з невизначеними коливаннями обсягу і структури попиту, високі ризики при проведенні комерційної операції, агресивних, зростаючих конкурентів. Вона частіше орієнтується на гнучке управління маркетингом з використанням ситуаційних планів і сценаріїв, що розробляються у міру виникнення потенційно небезпечних ситуацій.

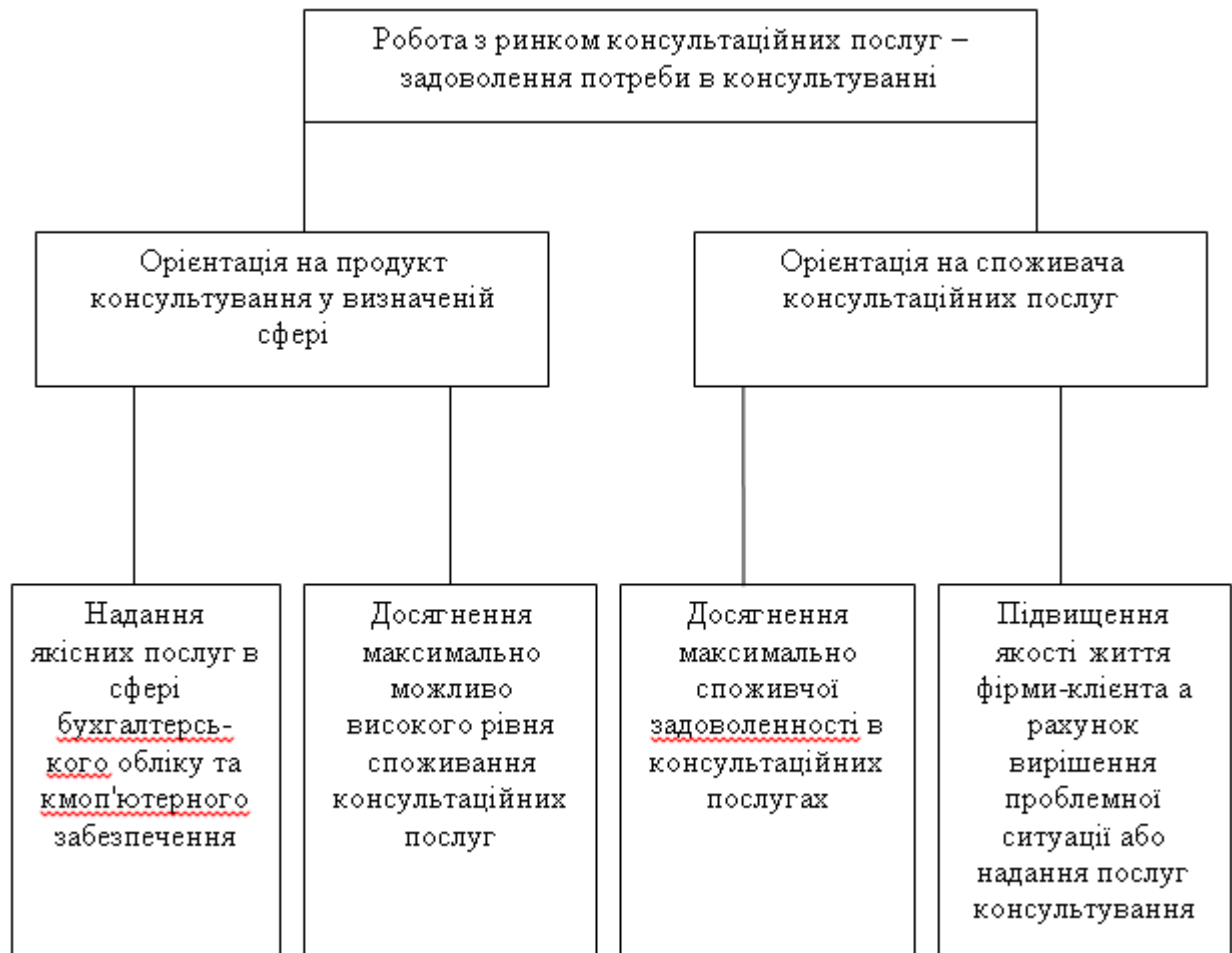


Рисунок 3.4 – Структура розвитку пріоритетних напрямків та основні цілі НВП «Сімлекс» у формі ТОВ [складено автором на основі 21, 31]

Для вироблення управлінського рішення фірма повинна чітко дотримуватися трьох основних правил консалтингу, а саме, що рішення буде:

- прийняте на основі достовірної інформації;
- строго структуровано;
- базуватися на аналізі та гіпотезі.

В процесі вирішення проблем фірми-клієнта достовірною інформацією має особливе значення. Вона дає можливість прокласти дорогу до рішення поставленої задачі. Процес вирішення проблем починається з попереднього розгляду доступної інформації, що відноситься до проекту. Після формулювання початкової гіпотези консультанти зосереджують свою увагу на зборі інформації, її перевірці на достовірність, яка потім належним чином аналізується і дає підтвердження або спростування гіпотези. В основі надання послуг фірмою клієнту покладено аналіз інформації клієнта та знання консультанта у даній сфері.

Можно описати надання послуг з бухгалтерського обліку та комп'ютерного забезпечення у вигляді моделі рис. 3.5.

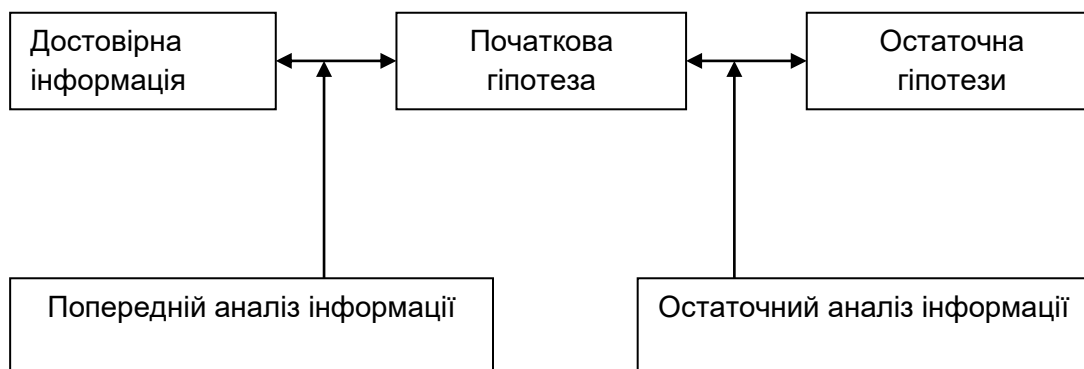


Рисунок 3.5. – Модель надання послуг фірмою з бухгалтерського обліку та комп'ютерного забезпечення [складено автором на основі 14, 18, 25]

Процес висунення і аналізу гіпотез можна розбити на три елементи:

- визначення вихідної гіпотези;
- розвиток вихідної гіпотези;
- перевірка остаточної гіпотези.

Перший елемент - визначення вихідної гіпотези. Основне завдання визначення вихідної гіпотези – додати контура вирішенню проблеми і намітити дорогу дій. Гіпотези – це лише теоретичні припущення, які потрібно довести або спростувати. Записавши основні гіпотези на папері і визначивши, який аналіз необхідний, щоб довести або спростувати їх, створюється карта, слідуючи якій визначається остаточно обґрунтоване рішення.

Вихідна гіпотеза схожа на заздалегідь накидану карту, яка повинна привести до рішення задачі. Якщо початкове припущення, вірно, то вирішення проблеми буде схоже на нанесення деталей на порожні місця карти за допомогою аналізу достовірної інформації.

Другий елемент – розвиток вихідної гіпотези. Вихідна гіпотеза виникає з комбінування і структуризації інформації. Тому завжди потрібно починати із збору і аналізу інформації. Для успішного вирішення проблеми інформацію необхідно структурувати. Щоб структурувати проблему, слід розбити її на основні компоненти. Наступний крок – розгляд дії кожного чинника і вироблення по кожному чиннику рекомендацій, які можуть бути застосовні. Для того, щоб зробити наступний крок, завдання першого рівня розбиваються на дрібніші завдання наступного рівня. Слід спускатися крок за кроком на нижчі рівні. Кінцева мета цього – скласти «дерево гіпотез». Створив «дерево гіпотез», Товариство має перед собою схему для вирішення проблем фірми-клієнта.

Третій елемент – перевірка остаточної гіпотези. Аналіз «дерева гіпотез», приводить до того, що підприємство зі всієї сукупності гіпотез вибирає остаточної гіпотезу, яка перевіряється на її відповідність і несуперечність всієї зібраної достовірної інформації, що знаходиться у розпорядженні фірми з надання послуг.

У зв'язку з цим структура системи консультування в Науково-виробничому підприємстві «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю наведена на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Структура системи консультування НВП «Сімплекс» у формі ТОВ

Процес консультування фірми-клієнта полягає в обміні інформації, яка знаходиться у розпорядженні Товариства і клієнта. На вхід поступає інформація фірми-клієнта і інша додаткова інформація. Вся інформація, що поступила, прямує в систему підвищення достовірності інформації, яка працює у взаємодії з системою логічних виводів і системою відбору інформації.

Система логічних виводів сприяє роботі системи висунення і аналізу гіпотез і доповнює знання консалтингової фірми через базу знань Товариства і систему структуризації знань. Особливу роль грає система висунення і аналізу гіпотез. Вона важлива не лише для фірми-клієнта, але і для малого консалтингового підприємства. За допомогою цієї системи консалтингова фірма визначає, як працює система консультування, і з'ясовує, як використовуються знання що надаються фірмі-клієнтові.

Можна виділити основні визначальні чинники діяльності підприємства на ринку консалтингових послуг:

1. Управлінські рішення повинні розроблятися високо кваліфікованими фахівцями, базуватися на всій доступній достовірній інформації і знижувати рівень невизначеності при ухваленні рішень.
2. Розроблені управлінські рішення мають бути ефективними не лише для даної поточної ситуації, але і в неосяжній перспективі в майбутньому. А якщо майбутні ситуації непередбачувані, тоді необхідно вбудувати в систему, що діє, механізм управління змінами.
3. Ефективність управлінських рішень забезпечується завдяки використанню ключових компетенцій фірми, здатності розробляти нові продукти на базі існуючої технології.
4. Стратегія фірми з надання консалтингових послуг повинна ґрунтуватися на гнучкому підході до стратегічного планування і специфіці послуг і товарів.
5. Фірма повинна забезпечувати збереження постійних клієнтів і співставляти рівні складності завдань зі складністю послуг, що вона надає.

Отже, Науково-виробниче підприємство «Сімплекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю має на меті розробку та впровадження ІТ-стратегії та аналізу ризиків даної стратегії. Серед основних пріоритетних

напрямків надання консалтингових послуг фірмою залишаються послуги з бухгалтерського обліку та комп'ютерного забезпечення.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши діяльність Науково-виробничого підприємства «Сімлекс» у формі Товариства з обмеженою відповідальністю з надання консалтингових послуг, можна зробити наступні висновки:

1. В глобальній економіці основне завдання консалтингу як виду діяльності бачиться в аналізі, позначенні перспектив розвитку компанії клієнта з урахуванням науково-технічних, управлінських і економічних інновацій. Консалтинг спрямований на рішення широкого спектра завдань, пов'язаних з окремими сторонами функціонування підприємства. Генеральна мета консалтингу – підвищення якості управління, зростання ефективності функціонування господарюючого суб'єкта в цілому. Отже, на нашу думку, в сучасній економіці під консалтингом (управлінське консультування) слід розуміти складний багатомірний процес консультування, що полягає в наданні кваліфікаційної унікальної ринкової послуги клієнту.

2. В Україні консалтингові послуги розвиваються нерівномірно та визначаються економічною ситуацією, інструментарієм щодо вирішення проблем клієнта. Удосконалення кваліфікаційних систем діяльності вітчизняних консалтингових фірм може бути пов'язано з: класифікацією і кодуванням видів консультаційної; визначенням здійснюваних видів консультаційної діяльності підприємств (фірм, організацій та т.п.); розробкою нормативних правових актів, що відносяться до державного регулювання окремих видів консультаційної діяльності; здійсненням статистичного спостереження; кодуванням інформації про види економічної діяльності в інформаційних системах, реєстрі підприємств та організацій; забезпеченням потреб органів державної влади та управління в інформації про види консультаційної та іншої економічної діяльності при рішенні аналітичних завдань.

3. Механізм процесу організації консалтингу спрямований на створення взаємодії між підприємствами та суб'єктами консалтингової діяльності. Метою

взаємодії при супровідному консалтингу є, в першу чергу, взаємна задоволеність роботою один з одним. Це не виключає необхідності заздалегідь обумовлювати конкретні результати робіт, які планується отримати в інтересах бізнесу. Супровідний консалтинг дозволяє деталізувати ці результати, визначати їх послідовність і диференціювати в залежності від методів і підходів в консультуванні, ступеня участі конкретних консультантів. Це дозволяє, в свою чергу, диференційовано підходити і до оцінки спільної роботи, удосконалювати ті ділянки робіт, які цього вимагають.

4. Аналіз надання консалтингових послуг Товариством свідчить, про те, що фірма має задовільний фінансовий стан для надання послуг з бухгалтерського обліку, комп'ютерного забезпечення, фінансових послуг, послуг з ІКТ. Так, за проведеним дослідженням фінансового стану НВП «Сімлекс» у формі ТОВ за 2017- 2019 рр., має прибуткову діяльність і тенденції до зростання.

5. Аналіз бізнес-середовище фірми свідчить, що при розробці стратегічних напрямків в сфері надання консалтингових послуг фірмі необхідно враховувати основні можливості та загрози бізнес середовища. Акцент має ставитись на сильні сторони Товариства, зокрема наявність обсягів збільшення власних фінансових ресурсів. З іншого боку, не менш важливо якомога більше зменшити значення слабких сторін його фінансової діяльності, а саме забезпечити платоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рентабельність діяльності.

6. Аналіз тенденцій з надання консалтингових послуг підприємством, носить проектний характер і передбачає постановку цілей, контроль за терміном за результатами на кожному етапі. Найбільшим попитом користуються послуги з бухгалтерського обліку 55,30% та послуги з комп'ютерного забезпечення 45,60%. Фірма надає послуги двох видів експертне та процесне консультування.

7. Інформаційні технології виступають ефективним інструментом підтримки інноваційного бізнесу. Розробка ІТ-стратегії НВП «Сімлекс» у

формі ТОВ полягає в наступному: основним завданням бізнесу-консалтингу є аналіз актуальних стратегічних цілей компанії, формування бізнес-целей ІТ-проекту і розробка стратегії їх досягнення; бізнес-цілі ІТ-проекту можуть стосуватися таких аспектів управління, як фінанси, маркетинг, продажі, логістика, виробництво, персонал і т.д. В ході управлінського консалтингу, ми визначали, які бізнес-процеси товариства необхідно оптимізувати і зробити ефективнішими, і як це зробити. Ми описуємо цільову модель управління компанією (бізнес-модель «Як повинно бути») і розробляємо план впровадження перетворень. В роботі розглянуто алгоритм виявлення інформаційного ризику при розробці та впровадженні ІТ- стратегії.

8. В роботі наведена структура розвитку пріоритетних напрямків і основні цілі щодо цих напрямків та запропонована модель надання послуг фірмою з бухгалтерського обліку та комп'ютерного забезпечення в основу даної моделі нами покладено науковий підхід до прийняття управлінських рішень у сфері надання послуг з управлінського консультування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верба В. Ринок консультаційних послуг. Його становлення та розвиток в Україні [Електронний ресурс] / В. Верба, Т. Решетняк // Менеджмент: методологія та практика. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>
2. Верба В.А. Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник/ В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000, 244 с.
3. Верба В.А. Становлення управлінського консультування як наукової дисципліни / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку: Зб наук. праць. 2007. – Вип. 20 – 21. – С. 22 – 28.
4. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг / В.А. Верба // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Сер.: Проблеми економіки та управління. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка". – 2010. – № 683. – С. 49-54.
5. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку / М. Л. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – К., 2015. – № 2(164). – С. 136-142.
6. Гончарова, М. Л. Сучасні моделі консультування у практиці менеджерів організацій / М. Л. Гончарова, О. А. Розкошна // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць: в 4 т. – Дніпропетровськ, 2010. – Т. IV. – С. 976-982.
7. Господарський кодекс України від 16.08.2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Данные исследования «Анализ рынка консалтинговых услуг Украины». проведенного исследовательской компанией «Международная маркетинговая группа Украина» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-ua.com>.
9. Закон України «Про підприємства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#>.

10. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#>
11. Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 05.12.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80#>
12. Закон України «Про підприємництво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakononline.com.ua/documents/show/155915___600660
13. Консалтинг в Україні. – Киев: Асоціація “Укрконсалтинг”, 1996, 62 с.
14. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ: Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.
15. Обзор рынка менеджмент-консалтинговых услуг // www.navigator.net.ua.
16. Обзоры рынка консалтинговых услуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing.vc>.
17. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. – К.: Веселка, 1999. – 240 с.
18. Рапопорт, В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). – К.: Економіка, 1988, 127 с.
19. Ринок консалтингових послуг в Україні, дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf>
20. Сумець О. М. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. М. Сумець. – Київ : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
21. Тема №1: Наймаємо радника [Електронний ресурс] / Український діловий тижневик «Галицькі Контракти» – Режим доступу www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2002/04/18.html.
22. Трофимова О.К. Классификация консалтинговой деятельности в Украине // Вісник Харківського національного ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – Харків: ХНУ, 2001. – №508. – С.115-118.
23. Трофімова О. К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості : дис. канд. екон. наук :

- 08.07.01 / О. К. Трофімова ; Національний аерокосмічний ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харківський авіаційний ін-т". – Х., 2002. – 222 с.
24. Трофімова О. Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг // Синергія. – 2004. – № 3 (10).
25. Уткин Э.А. Консалтинг: Учебник. - К: Веселка, 1998, с. 13.
26. Череп О. Г. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні / О. Г. Череп // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 3 (61). – С. 328–330
27. Чому потрібен консалтинг в умовах кризи ? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.business-centre.com.ua.
28. Юксвярав, Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейман. – К.: – Экономика, 1988, 240 с.
29. Appelbaum S.H. The critical success factors in the client-consulting relationship // S.H. Appelbaum, A. J.Steed. Journal of Management Development.–2005.– Vol. 24.– Iss: 1.–pp.68 – 93
30. Finchman R. The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change//Journal of Management Studies,– Journal of Management Studies,– 1999.–Vol.36.–Is. 3.– pp.335–351
31. Gluckler J. Bridging uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation/ J.Gluckler, T.Armbruster //Organization Studies.– 2003.– Vol 24.–№ 2.– pp.269-297
32. Jespersen L.C. Client-Consultant Relationships - An analysis of the client role from the client's perspective/ [Електронний документ]. – Режим доступу http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/755/lars_christian_jespersen.pdf?sequence=1
33. Karantinou K.M. Developing and managing relational market- based assets in professional services: client relationships in management consultancy/ M.K. Hogg, K.M. Karantinou// Marketing Management Journal, Vol. 17, Issue 2, Fall 2007, p. 16-39

34. McLachlin R. Factors for consulting engagement success// Management Decision. –1999.–Vol. 37.–Iss: 5.– pp. 394-402.
35. Richter A. The relationship between clients and management consultants: an empirical analysis /A.Richter, S. Niewiem – Academy of Management Best.– Conference Paper.–2006
36. Schaffer R. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results.– San Francisco: Jossey-Bass, CA.– 2002.
37. Smith M. What client employees say about consultants.// Leadership & Organization Development Journal. –2002.–Vol. 23.–№ 2.– pp. 93-103 12.
38. Tomenendal M. The Consultant-Client Interface – A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting //Business & Management.– 2007. Paper № 31.
39. Ciumara T. Standardization in the field of management consulting services. studii financiare (Financial Studies) .– 2009.–vol. 13.– is. 4