

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Факультет економіки та управління*  
**Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

**Денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
БОЙКО ЯНИ СЕРГІЇВНИ**

на тему «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
НА РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Петренко Л.А.*

**Науковий керівник:**  
докт. екон. наук, проф.  
\_\_\_\_\_Петренко Л.А.

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>7</b>
1.1 Історичні передумови формування сучасного бенчмаркінгу.....	7
1.2 Основні принципи концепції та планування бенчмаркінгового проекту .....	10
1.3 Етапи здійснення процесу бенчмаркінгу на підприємствах.....	14
1.4 Актуалізація технології бенчмаркінгу в Україні .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ .....</b>	<b>30</b>
2.1 Стан та тенденції розвитку глобального ринку консалтингових послуг .....	30
2.2 Огляд ринку послуг бізнес-підтримки України .....	34
<b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОТІ ЗАЛУЧЕННЯ КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМ БЕНЧМАРКІНГУ. 41</b>	<b>41</b>
3.1. Роль консалтингової діяльності для відновлення економіки України в умовах війни.....	41
3.2. Механізм впливу консультування через застосування у ньому процесу бенчмаркінгу на діяльність українських підприємств в умовах війни.....	45
<b>РОЗДІЛ 4. ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>52</b>
4.1 Проведення основних етапів здійснення процесу бенчмаркінгу на прикладі підприємства консалтингової сфери .....	53
4.2 Пропозиції щодо удосконалення господарської діяльності підприємства на основі отриманих результатів бенчмаркінгового дослідження .....	78
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>85</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>91</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах світової глобалізації українські підприємства переживали чимало труднощів, намагаючись бути конкурентоспроможними як на національному і на міжнародному рівнях. Проте після 24-го лютого безсумнівно вагомим фактом є необхідність пошуку нових способів для відновлення та стимулювання розвитку підприємницької діяльності в Україні.

Конкуренція, динамічність умов роботи, швидкі зміни у ринковому середовищі, гонитва за якістю, світові досягнення в напрямках виробничих та бізнес-технологій потребують дослідження нових ефективних підходів та способів ведення бізнесу. Одним з сучасних інструментів управління є бенчмаркінг як невід'ємна частина стратегічного планування й удосконалення діяльності підприємств. Бенчмаркінг як сучасний інструмент конкурентної боротьби та метод управління бізнесом може дати змогу підприємствам удосконалюватися, взаємодіючи з іншими гравцями ринку, виявляючи інструменти переваги та впроваджуючи їх у свою діяльність для кращого використання власного потенціалу до зростання.

Після початку повномасштабного вторгнення українські бізнеси все частіше почали звертатися до послуг консалтингових компаній, які у свою чергу теж змушені адаптуватись до нових повоєнних умов роботи. Ринки зменшились при відносно сталій конкуренції, а це означає, що агресивність боротьби за частку ринку зростатиме. Тепер на ринку перемагатиме та компанія, яка є більш системною, організованою, має більшу географію діяльності.

Ризики дуже високі і якісний консалтинг може дати шанс на новий вектор розвитку або захистити від втрати бізнесу.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питаннями бенчмаркінгу, концепціями та методами його здійснення займались як зарубіжні так і вітчизняні науковці, такі як Аакер Д., Андерсен Б., Ватсон Г., Кемп Р., Котлер Ф., Уотсон Г.,

Прадо Дж., Бакстер Н., Шетті І., Спендоліні М., П. Мірошниченко, О. Михайлова, Н. Козак, О. Кузьмін, Л. Савицька, О. Прус, З. Шершньова та інші. Практичні аспекти використання бенчмаркінгу в діяльності підприємств розглядаються у працях зарубіжних дослідників, таких як: Боксвел Дж., Роберт Дж., Спендоліні М., Уіллі Дж., Харрінгтон Дж та ін.

У той же час проблематикою економіки війни та повоєнного економічного відновлення України досліджували такі вчені, як: Апанасенко К., Захаренко А., Кравець І., Левківська, В., Пацурія Н., Процевят О., Скрипник С. а особливостями здійснення консалтингової діяльності цікавились: Дашутіна Л., Лукашов Р., Марченко О., Решетняк О., Спільник І., Тур О., Шаркова Г. та інші.

Однак, як роль бенчмаркінгу, його ефективність здійснення та адаптації на підприємствах, так і роль консалтингової діяльності для економічного розвитку в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими темами, що зумовлює потребу їх подальшого детального дослідження.

*Метою* виконання даної магістерської роботи є дослідження інструментарію бенчмаркінгу, аналіз його практичного застосування на підприємствах для ефективної адаптації їх в умовах повоєнного стану, а також розширення та розвитку у мирні часи, на прикладі консалтингових підприємств, обґрунтування його ефективності та формування рекомендації на основі отриманих досліджень.

Досягнення визначеної мети магістерської роботи, потребує реалізації наступної системи *завдань*:

- аналіз теоретико-методичних підходів та методів здійснення процедури бенчмаркінгу;
- дослідження економічної природи застосування бенчмаркінгу на підприємствах;
- вивчення практичних аспектів проведення бенчмаркінгу на підприємствах різних галузей;
- розробка стратегії визначення зіставних компаній для аналізу та переймання досвіду у процесі здійснення бенчмаркінгу;

- здійснення внутрішнього аналізу діяльності компанії у процесі здійснення бенчмаркінгу;
- визначення та аналіз основних зіставних елементів на ринку консалтингових послуг до об'єкта бенчмаркінгу;
- оцінка доцільності та економічної ефективності проведення бенчмаркінгу;
- проведення поетапної процедури бенчмаркінгу для визначення ключових аспектів удосконалення на підприємстві;
- розробка пропозицій щодо вдосконалення підприємницької діяльності компанії консалтингової сфери на основі отриманих результатів проведення бенчмаркінгу.

*Об'єктом дослідження* є інструментарій проведення бенчмаркінгу на підприємствах консалтингової сфери.

*Предмет дослідження* – теоретичні підходи та практичні аспекти оцінки реалізації методу бенчмаркінгу на підприємствах.

*Методи дослідження.* Магістерська робота передбачає застосування методів аналізу та синтезу в рамках дослідження та узагальнення підходів до здійснення бенчмаркінгу й оцінки його ефективності застосування на підприємствах консалтингової сфери. Дослідження включає застосування статичних та динамічних методів оцінки діяльності компанії та необхідності постійного застосування бенчмаркінгу для виокремлення елементів для удосконалення діяльності, через переймання практичних аспектів діяльності суб'єктів господарювання того ж ринку.

*Практичне значення отриманих результатів.* У роботі узагальнено існуючі підходи до проведення бенчмаркінгу на підприємстві, визначено його роль у процесі здійснення господарської діяльності українських підприємств, окреслено потребу постійного пошуку та аналізу діяльності підприємств схожого функціонального профілю, на основі здійсненого дослідження запропоновано способи удосконалення роботи підприємства консалтингової сфери для

відновлення та стабілізації конкурентоспроможності на ринку, виходячи з обставин його функціонування.

*Інформаційна база дослідження* включає: і. фундаментальні праці науковців, присвячені питанню бенчмаркінгу та ефективності його послідовного та систематичного проведення на підприємствах; іі. законодавчі та нормативно-правові акти України; ііі. звіти та публікації дослідницьких організацій, консалтингових компаній, статистичних агенцій; іv. періодичні видання; v. статистична інформація Державної служби Статистики України, Національного банку України та міжнародних аналітичних порталів; vі. результати власних досліджень.

*Апробація матеріалів кваліфікаційної магістерської роботи.* Ключові положення та отримані результати дослідження в рамках магістерської роботи були апробовані у форматі тез на тему «Використання бенчмаркінгу при аналізі результатів екологічної політики для відновлення економіки України» в межах 90-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України» (м. Київ, 17 квітня – 20 травня 2023 року).

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Історичні передумови формування сучасного бенчмаркінгу

Вперше активно про бенчмаркінг заговорили у 90-х роках 20го століття, цей новий напрям, що з'явився на перетині менеджменту й маркетингу, на той час він викликав збентеженість як у теоретиків, так і в практиків бізнесу.

Сьогодні ж з певною точністю можна сказати лише те, що існує безліч трактувань цього поняття. Одні науковці вважають бенчмаркінг продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності фірми, інші ж, що це програма з поліпшення якості, проте більшість же зараховують його до незвичайних витворів японської бізнес-практики [14].

Насправді ж правда лежить посередині. Бенчмаркінг є продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, що передбачає розроблення програм для поліпшення якості продукції чи загальної діяльності підприємств. В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента, або будь-якої його частини, з продуктом компанії, що проводить аналіз, з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Результат впровадження бенчмаркінгу багато в чому залежить від ретельності підготовки до процесу реалізації технології бенчмаркінгу. Для отримання максимальних результатів процес має бути чітко спланований, спрямований, відстежений і опрацьований.

Цікаву роль приділив бенчмаркінгу саме український учений-правознавець, фахівець з питань національної безпеки та проблем боротьби з тероризмом В. А. Ліпкан. Провівши глибокий аналіз історії, визначення мети, предмету та головних рис притаманних бенчмаркінгу, науковець використовує його при розробці нового

наукового напрямку «Бенчмаркінг безпеки». Бенчмаркінг, за словами В.А. Ліпкана, це спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації в порівнянні з першокласним підприємницьким досвідом організацій конкурентів для визначення свого місця на конкретному ринку. Він формується як використання методів управління, які успішно використовуються компанією після того, як у результаті порівняння з іншими організаціями схожої або ідентичної сфери діяльності були виявлені слабкі сторони своєї. При використанні бенчмаркінгу виробничі і маркетингові функції стають більш керованими, тому що після досліджень впроваджуються кращі методи і технології інших організацій [15].

Незважаючи на те, що про бенчмаркінг активно заговорили у 90-х, часом народження його можна вважати кінець 50-х років. Саме в цей період японські фахівці відвідували найвідоміші компанії, здебільшого США та Західної Європи, з метою поглинання ідей, які могли б негайно реалізовувалися в компаніях на території Японії. Невдовзі використання найкращих світових технологій і ноу-хау як у галузі виробництва, так і менеджменту, якими донедавна володів лише Захід, японці стали вважати своїми основними конкурентними перевагами.

Вони ретельно досліджували західні товари і послуги для того, щоб виявити їхні сильні та слабкі сторони, а потім створити більш конкурентоспроможні модифікації, запропонувавши їх ринку за нижчою ціною. При цьому японці успішно переносили технології та ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу. Період інтенсивного запозичення західних технологій тривав до кінця 60-х років. До цього часу японські компанії наздогнали західні. Успіх японців у використанні західних технологій, як бази розвитку національної промисловості, очевидний і не підлягає сумніву й до сьогодні. Більш того, нині бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу в Японії [20].

Роком офіційного народження ж вважається 1979 рік. Саме тоді Американська компанія Ксерокс вперше застосувала бенчмаркінг на практиці. Конкуренти запропонували споживачам аналогічні за якістю товари за нижчими цінами. Розв'язання проблеми було знайдено негайно, для визначення причин ситуації, що склалася, провели порівняльний аналіз товарів конкурентів, виявили й

оцінили їхні технічні характеристики та на цій основі розробили унікальну ринкову пропозицію.

Тоді корпорація Ксерокс розпочала проект "Бенчмаркінг конкурентоспроможності", що передбачав:

- Перше – порівняльний аналіз товарів конкурентів на той час японської компанії "Фуджі";
- Друге – оцінку їхніх технічних характеристик;
- Третє – розробку унікальної власної ринкової пропозиції.

Натхнені отриманими результатами, співробітники Ксерокс детально вивчили досвід японських конкурентів, адаптація і використання якого призвели до успіху і процвітання компанії.

Правильне вирішення поставлених завдань значно зміцнило конкурентні позиції корпорації Ксерокс. Й сьогодні її співробітники глибоко переконані в тому, що бенчмаркінг – це постійний процес, націлений на перемогу над конкуренцією. Після чого концепція бенчмаркінгу стала невід'ємною частиною бізнес-стратегії Ксерокс. Корпорація по праву є визнаним лідером у сфері використання технології бенчмаркінгу. Слідом за корпорацією Ксерокс бенчмаркінг стали використовувати фірми Кодак, Форд Моторс, Дженерал Електрик тощо [29].

Бурхливий розвиток бенчмаркінгу відбувався, починаючи з середини 80-х років. У цей період публікуються перші статті в "Гарварда Бізнес Рев'ю". У 1989 р. проводиться Рада з бенчмаркінгу, на якій науковці колективно розробляють методологію бенчмаркінгу та основи його застосування на підприємствах. Цього ж року з'являється перша книжка, написана одним із керівників Ксерокс. Фахівці починають писати про типи бенчмаркінгу, розробляються різні моделі.

Історично бенчмаркінг спочатку був відомий як модель під назвою GAP-аналіз: проста методика оцінювання "розриву" між важливими параметрами фірми та бажаними результатами (як такі можуть виступати і якості головного конкурента) використовувалася для оцінювання слабких сторін фірми.

Підсумовуючи, у своєму активному розвитку бенчмаркінг пройшов такий процес еволюції:

- Перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту.
- Друге покоління, бенчмаркінг конкурентоспроможності - розвивається як наука в 1976-1982 рр., завдяки діяльності фірми Ксерокс.
- Третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982-1986 рр., коли підприємства-лідери якості застосовують можливість надбання досвіду у підприємств поза їхнім сектором чи галуззю, ніж досліджуючи конкурентів.
- Четверте покоління бенчмаркінгу – це стратегічний бенчмаркінг, який розглядають як систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.
- П'яте покоління – глобальний бенчмаркінг розглядається майбутнім інструментом організації міжнародних обмінів з урахуванням культури та національних процесів організації виробництва.

Бенчмаркінг давно завоював до себе симпатію й успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів та вчених.

## **1.2 Основні принципи концепції та планування бенчмаркінгового проекту**

Сьогодні бенчмаркінг для більшості є динамічним. Кількість наукових статей про нього швидко збільшується і важко визначити його точну характеристику.

Загалом, бенчмаркінг – це не тільки передова технологія конкурентного аналізу. По-перше, це концепція, що передбачає природний розвиток у компаній прагнення до безперервного вдосконалення, і, по-друге, сам процес вдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та подальше використання на

практиці. Необхідно розуміти, що порівняльний аналіз конкурентних переваг та усвідомлення необхідності змін не заключний етап процесу бенчмаркінгу. Це лише перший крок, на якому необхідно дати відповіді на запитання: «Як?» і «Чому?». Найважливішим компонентом концепції бенчмаркінгу є внутрішньофірмові технології ведення бізнесу, на основі яких і визначаються критерії та ступені порівняння [30].

Менеджмент компаній, що застосовують концепцію бенчмаркінгу, має постійно стежити за тим, щоб політика, яку вони проводять, була зрозуміла і підтримана всіма співробітниками компанії. Відповідальність за успішну реалізацію концепції має бути розподілена між усім персоналом компанії, який виконує роботу, що впливає на рівень якості товарів чи послуг [15].

В процесі природнього формування теорії бенчмаркінгу науковцями виділяється п'ять основних принципів концепції бенчмаркінгу.

*Принцип 1: Концентрація на якості.*

Всебічна концентрація на якості передбачає безперервну роботу над всіма аспектами і функціями організаційної діяльності компанії, а не тільки в процесі надання послуги або продукту кінцевому споживачеві. У зв'язку з цим надзвичайно важлива мотивація і лояльність персоналу компанії. Персонал компанії в першу чергу відповідальний за якість вироблених і наданих, з метою задоволення потреб покупця, продукції та послуг [38].

Відповідно, і підхід, який необхідно застосовувати під час розв'язання проблем у сфері якості, має бути орієнтований на запобігання помилок і браку, а не на їхнє розпізнавання та виправлення. Для розуміння і, що найголовніше, прийняття цієї ідеології часто необхідна глобальна перебудова корпоративної культури компанії, спрямована на перехід від підходу, що протидіє появі браку, до підходу, що запобігає його появі.

Останніми роками дедалі частіше особливого значення надають розпізнаванню так званих "внутрішніх покупців" і виявленню їхніх потреб. Не слабшає й увага, яка приділяється взаєминам між постачальником і споживачем. Поза всяким сумнівом, вирішення вищезазначених проблем вимагає зацікавленої

участі всіх співробітників компанії, що не може не знайти відображення в корпоративній культурі.

*Принцип 2: Важливість бізнес-процесів.*

Другий основний принцип бенчмаркінгу – це важливість бізнес-процесів. Для бенчмаркінгу бізнес-процеси, що протікають в організації, набагато важливіші, ніж процес функціонування таких класичних функціональних підрозділів, як фінансовий відділ, відділ продажів тощо. Будь-яка компанія є ніщо інше, як система функціонування основних і другорядних бізнес-процесів. Причому будь-який основний бізнес-процес пов'язаний із виробництвом продукції або наданням послуг кінцевому споживачеві, а, отже, і з роботою всіх або більшості функціональних підрозділів компанії, основним завдання яких є обслуговування бізнес-процесів, що протікають у ній.

Результати аналізу бізнес-процесів наочно говорять про те, що відповідальність за їх перебіг, як правило, не закріплена за конкретним структурним підрозділом організації, що, з одного боку, вкрай негативно позначається на діяльності компанії, а, з іншого, за твердженням практиків, зробити практично неможливо. Отже, кінцевий споживач продукції або послуг, ступінь задоволення якого і є кінцевим результатом бізнес-процесів, що протікають в компанії, повинен покладатися на якість і найкращу завершеність кожного етапу окремого бізнес-процесу, а також на налагодженість комунікаційних процесів між усіма функціональними підрозділами організації, залученими до них.

Концентрація уваги на бізнес-процесах дає змогу виявити їхні глобальні недоліки, як-от необґрунтовані затримки, нестача оперативного контролю, і, що найважливіше, виокремити ті етапи процесу, за якими немає чіткого закріплення відповідальності за їхню успішну, а інакшої бути не може і не повинно, реалізацію. Згідно з концепцією бенчмаркінгу, будь-який бізнес-процес має бути промаркований, тобто має мати кілька точок, які без зусиль можна розпізнати, за якими можна, по-перше, визначити, наскільки успішно протікає бізнес-процес, а відповідно, наскільки успішно компанія працює на даний момент, і, по-друге,

спланувати впровадження змін, здатних відслідковувати майбутні досягнення компанії в галузі вдосконалення бізнес-процесів [27].

Концентрація на бізнес-процесах дає змогу всебічно проаналізувати внутрішню роботу організації як відкритої системи, що надзвичайно важливо.

*Принцип 3:* Необхідність урахування недосконалості класичної моделі Total Quality Management (далі – TQM) у процесі планування бенчмаркінгової діяльності.

Класична модель TQM базується на: необхідності постійного удосконалення, важливості клієнта, культурних змінах, постійній природі поліпшень, груповій роботі та важливості внеску кожного.

Програма реалізації системи TQM насамперед має перебувати під безпосереднім контролем вищого керівництва організації, вона має бути задовго до початку її реалізації спланована, випробувана, відкоригована, якщо це необхідно, і повторно відпрацьована. Навіть при ретельному дотриманні всіх перерахованих вище вимог нерідко робиться серйозна помилка: під час оцінювання результатів упровадження системи TQM за основу беруть ступінь виконання поставлених цілей і завдань порівняно з попереднім результатом. Безумовно, ця концепція оцінки не позбавлена логіки, але її можна застосовувати лише на початкових етапах упровадження системи, оскільки згодом постає цілком виправдане запитання: чи достатньо повно менеджмент фокусується, на процесах удосконалення і на сьогоdnішніх проблемах організації. По суті, ухваленням рішення про необхідність розроблення та реалізації програми впровадження системи TQM керівництво організації, у певному сенсі, визнає неефективність управління нею в минулому. Тоді, з одного боку, навіщо зіставляти результати впровадження TQM з тим, що було до впровадження системи? І, з іншого, хто з персоналу організації візьме на себе сміливість об'єктивно оцінити: що потребує поліпшення і наскільки? Зробити це надзвичайно складно [18].

Тому не викликає сумніву той факт, що методика оцінювання результатів упровадження концепції TQM, в основі якої лежить, по-перше, минулий стан основних систем організації і, по-друге, суб'єктивна величина ступеня виконання поставлених цілей і завдань, щонайменше, некоректна.

Поза всяким сумнівом, керівництво організації повинно встановлювати пріоритети в стратегічних цілях, але при цьому необхідно переконатися в тому, що ніщо не випускається з уваги, що конкуренти не запозичують основних ідей, що підхід до управління організацією правильний, але при цьому, незважаючи на дотримання всіх перелічених умов, у конкурентів усе ж таки є перевага, а отже, є чому вчитися і що переймати.

*Принцип 4:* Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу.

Щойно персонал організації зрозуміє необхідність безперервного, всебічного і ретельного вивчення як основних конкурентів організації, так і найкращих прикладів і зразків світової практики, та усвідомить важливість внутрішніх бізнес-процесів, необхідно об'єднати ці два аспекти діяльності організації в єдину систему і систематично, скрупульозно аналізувати внутрішні процеси, технології, механізми, зіставляючи їх із зовнішніми бенчмарками. Тільки систематичний порівняльний аналіз дає змогу створити основу для послідовної реалізації процесу удосконалення.

*Принцип 5:* Бенчмаркінг – основа виживання.

П'ятий і останній принцип бенчмаркінгу свідчить: без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливе, про що наочно свідчить успішний досвід корпорації Ксерокс у сфері впровадження бенчмаркінгу. Проте, для того щоб почати діяти, немає необхідності доводити ситуацію до критичного моменту, як це було у випадку з Ксерокс [56].

### **1.3 Етапи здійснення процесу бенчмаркінгу на підприємствах**

Практика засвідчує, що безліч бенчмаркінгових програм "провалилося" через недостатньо ретельний і, що найголовніше, несистемний підхід до планування і контролю. З метою ефективного реалізації концепції бенчмаркінгу необхідно заздалегідь спланувати процес його впровадження, а також визначити

пріоритетні напрямки майбутніх досліджень, сфокусувавши їх на досягненні конкретних цілей і розробивши технологію їх проведення. Залежно від цілей впровадження бенчмаркінгових проєктів використовуються різні технології планування останніх. Проте, якою б не була мотивація, у будь-якому разі необхідний чіткий план майбутнього проєкту, що містить докладний опис усіх етапів, серед яких неодмінно повинні бути присутніми такі:

1. Етап вибору предмета бенчмаркування;
2. Етап проведення внутрішнього дослідження;
3. Етап вибору організації, необхідної для порівняння;
4. Етап збору зовнішньої інформації;
5. Етап аналізу та виявлення потенціалу поліпшень;
6. Етап впровадження поліпшень.

Так як бенчмаркінг це централізовано сплановані дослідження, потреба в яких виникла в результаті усвідомлення компанією необхідності поліпшень у критичних сферах бізнесу. Початком процесу поліпшень можна вважати момент постановки питань, таких як «Куди ми хочемо прийти?», «Де ми зараз?», «Що нам необхідно робити, щоб дістатися до мети?».

Будь-яка діяльність компанії, що піддається вимірюванню, може бути бенчмаркована. Проте практика свідчить, що більшість організацій починають процес бенчмаркування з тих сфер діяльності, які насамперед важливі для підтримки організації в конкурентоспроможному стані. Як правило, в організацій є список цілей, на базі яких і відбувається фокусування на першочергових поліпшеннях. Що точніше буде визначено те, що необхідно виміряти, то кориснішою буде інформація про компанію-конкурента, зібрана для порівняльного аналізу.

Необхідно пам'ятати, що при виборі предмета бенчмаркування наголос робиться на першому питанні: «Куди ми хочемо прийти?», оскільки саме тут виникає більшість помилок. Коли проаналізовано та виміряно всі процеси, відповісти на запитання: «Де ми зараз?» не складно. Одразу після цього стає зрозуміло, в яких сферах необхідно проводити бенчмаркінг. Не менш важливо

усвідомлювати, що предмет бенчмаркінгу визначається не тільки тими сферами, які здаються компанії життєво важливими, а й поточними вимогами ринку.

В науковій літературі виділяють декілька видів бенчмаркінгу такі як внутрішній, конкурентоспроможності, функціональний, бенчмаркінг процесу, глобальний, загальний, витрат, характеристики, клієнта, стратегічний, оперативний та асоціативний. Розглянемо більш детально найчастіше використовувані види:

Перший це внутрішній бенчмаркінг. Внутрішній бенчмаркінг передбачає проведення порівнянь між різними підрозділами організації. Останніми роками цей тип бенчмаркінгу через простоту його організації та проведення і, легкість збору інформації, необхідної для ретельного і детального порівняння, набув найбільшого поширення. Проте, як показує практика, внутрішній бенчмаркінг у більшості випадків не є оптимальним.

Свого часу корпорація Hewlett-Packard програвала своїм прямим конкурентам з Японії. Останнім вдавалося набагато швидше і не менш якісно виробляти нову продукцію. Щоб зберегти конкурентоспроможність, у філіях і підрозділах компанії було вирішено провести бенчмаркінгове дослідження науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт і виявити найефективніші способи прискорення виробництва.

Критерієм, за яким відбувалося порівняння ефективності роботи різних підрозділів корпорації, став термін окупності проекту. Активно застосовувалася технологія розгортання функцій якості, що дає змогу зберігати націленість проєктів на задоволення реальних вимог ринку. У результаті проведеного дослідження в Hewlett-Packard було підготовлено ґрунт для впровадження методології "Шість сигм". Обраний корпорацією підхід до вдосконалення виробничих процесів включав документування процесу, вимірювання його характеристик і зменшення варіацій їхніх значень, виявлення шляхів безперервного вдосконалення розглянутого процесу.

Другий основний вид бенчмаркінгу це конкурентний. Технологія проведення цього типу бенчмаркінгу набагато складніша. Основна проблема –

конфіденційність необхідної інформації. Як правило, та інформація, яку можна отримати і використати, не дає повного уявлення про процеси, що відбуваються у конкурентів. Проте існують компанії, які мають доступ до більш детальних даних компаній та мають свої сервіси для створення бенчмаркінг досліджень, про одну з таких детальніше буде наведено у Розділі 4.

Проте на практиці такі дослідження є найбільш значущими. До прикладу до проведення еталонного порівняння корпорація Ford значно поступалася своїм конкурентам за конструктивними параметрами і функціональними властивостями продукції, що випускається.

Вона втратила велику частку ринку збуту, повернути яку могла лише за рахунок створення нового, передового сімейства легкових автомобілів. Ставку було зроблено на Taurus. Щоб новий автомобіль був не гіршим за своїх конкурентів і навіть перевершував їх, під час його розробки провели бенчмаркінгове дослідження.

Спочатку з'ясували, які властивості наявних на ринку автомобілів найбільш привабливі для споживачів. Потім за кожною з цих властивостей визначили найкращі у своєму класі автомобілі, рівень яких Taurus належало досягти і перевершити. Дослідження охоплювало всю світову автомобільну промисловість починаючи з BMW і закінчуючи OpelSenator. Вони ніколи не вважалися прямими суперниками FordTaurus, проте мали привабливі для споживачів властивості. Понад 50 моделей автомобілів аналізувалося приблизно за 400 конструктивними параметрами. У компанії було закладено підґрунтя для впровадження принципів розроблення нової продукції з використанням циклу DMADV (Визначати -- Вимірювати -- Аналізувати -- Розробляти -- Перевіряти), націлених на забезпечення найвищого рівня якості.

У результаті новий автомобіль Ford було названо автомобілем року і він став безумовним лідером продажів. У наступні роки конструктивні недоліки, що виявилися в трансмісії Taurus, сильно підірвали репутацію автомобіля і спричинили за собою серію доопрацювань, кожна з яких дедалі більше відхилялася від початкової концепції. До кінця 1990-х років обсяги продажів Taurus впали з 400

до 60 тисяч, а в серпні 2006 року була випущена остання партія автомобілів цього сімейства.

Ford виніс для себе головний урок: конкурентний бенчмаркінг не може бути одноразовою подією. Щоб результати зберігали свою актуальність, вони повинні регулярно оновлюватися і коригуватися. Керівники підприємства отримують можливість враховувати всі наслідки прийнятих рішень, а не тільки короткочасні ефекти, пов'язані зі зміною моделей виробленої продукції.

Наступним важливим та часто використовуваним видом бенчмаркінгу є функціональний. Функціональний бенчмаркінг передбачає проведення порівняння з організаціями, що не належать до числа внутрішньогалузевих конкурентів, але здійснюють функціональну діяльність, у поліпшенні якої зацікавлена компанія. Наприклад, зберігання, транспортування, обслуговування тощо.

Цей тип бенчмаркінгу має цілу низку переваг: функціональних лідерів легко визначити, не виникає проблем із конфіденційністю, існує необмежена можливість виявлення унікальних, нестандартних підходів або технологій, які можуть виявитися відкриттям для компанії. Єдиною проблемою, пов'язаною зі специфікою функціонального бенчмаркінгу, є складність, а інколи й просто неможливість адаптації результатів дослідження до особливостей компанії, що ініціювала проведення функціонального бенчмаркінгу.

Прикладом застосування саме такого виду бенчмаркінгу є GeneralMotors. Вони проводили бенчмаркінгове дослідження, спрямоване на пошук альтернативних способів менеджменту якості та надійності. Вони стали дбати про якість, визнаючи її головною відмінною ознакою конкурентоспроможної продукції. Учасниками дослідження, проведеного GeneralMotors, стали такі відомі компанії, як Hewlett-Packard, 3M, JohnDeer.

Розпочинаючи проведення бенчмаркінгу, GeneralMotors сформулювала 10 гіпотез щодо чинників, які найбільше впливають на якість. Їхню правомірність необхідно було підтвердити даними про роботу компаній-партнерів із проведення бенчмаркінгу.

У результаті дослідження GeneralMotors вдалося дати об'єктивну комплексну оцінку систем менеджменту якості, що існували в компаніях-учасниках бенчмаркінгу. Це дало змогу зрозуміти, якою мірою загальна ефективність роботи підприємств залежить від управління якістю. Відкриття зв'язку між якістю та ефективністю підприємств передбачило дві головні події в галузі менеджменту якості: появу Національної премії з якості імені Малкольма Болдріджа та серії стандартів ISO 9000, що встановили загальні вимоги до систем менеджменту якості.

Звіт про дослідження, проведене GeneralMotors і партнерами, побачив світ у вересні 1984 року, в той час як аналогічні результати досліджень, що обґрунтовують критерії моделі Болдріджа і вимоги стандартів ISO 9000, стали доступними для загального користування тільки наприкінці 1998 року. Таке випередження в знаннях надало учасникам дослідження GeneralMotors певні переваги перед конкурентами. Вони змогли вдосконалити власні системи менеджменту якості таким чином, що думка споживачів про рівень якості їхньої продукції була вищою за відповідні уявлення про продукцію конкурентів.

Отже, знову спостерігається властива багатьом бенчмаркінговим дослідженням відсутність цілеспрямованого, систематичного вивчення умов роботи організації та її головних виробничих процесів, основного засобу для самовдосконалення компанії. GeneralMotors задовольнила свої нагальні потреби у визначенні основних параметрів системи менеджменту якості і не стала проводити повторного дослідження. Ба більше, компанія переключила увагу на дотримання вимог галузевого стандарту QS 9000, що являє собою доопрацьовану з урахуванням особливостей автомобільної промисловості версію стандартів ISO 9000. Але як показує досвід, процес удосконалення системи менеджменту якості має бути еволюційним.

Наступним цікавим видом є загальний бенчмаркінг. Загальний бенчмаркінг – найскладніший і найважчий для реалізації вид, що дає змогу порівнювати бізнес-процеси, які протікають в організаціях, що належать до різних галузей

промисловості. Можливості для внутрішньоорганізаційного поліпшення, що надаються цим типом бенчмаркінгу, є найбільш оптимальними.

Проведене компанією Хегох еталонне порівняння своєї системи логістики з аналогічними системами інших, успішніших підприємств є добре відомим прикладом із практики бенчмаркінгу. Досвід Хегох підтвердив справедливість спостережень Демінга: підвищення якості часто є наслідком кризи, яку переживає компанія і яка змушує її керівників зосередитися на проведенні необхідних змін.

Наприкінці 1970-х років компанія зіткнулася з низкою серйозних проблем. У той час Хегох стали поступово витіснити з ринку копіювальної техніки її японські конкуренти. Прибутковість активів, що становила 22% у 1974 році, до 1984 року скоротилася до 4%. Для виходу з кризи було ухвалено рішення провести бенчмаркінг, який дасть змогу знайти більш конкурентоспроможні методи управління компанією. FujiXerox, філія Хегох, що працює на японському ринку, дуже допоміг під час проведення дослідження. Хегох зіставляла свої процеси і витрати, внутрішні витрати і методи роботи своєї філії та процеси і витрати конкурентів.

Використовуючи інформацію про ринкові ціни на копіювальну техніку як базу для порівняння, Хегох вдалося оцінити вартість операцій своїх конкурентів і виявити сфери, де вони демонстрували найкращі фінансові показники. Проведене дослідження дало змогу Хегох оцінити величину свого відставання від конкурентів, але не допомогло його усунути. Звернувшись до досвіду провідних світових компаній, до 1987 року Хегох наздогнала своїх конкурентів у тих галузях, де до цього в неї були очевидні недоліки. Однак проведений у Хегох бенчмаркінг не став тією чарівною паличкою, яка допомогла б компанії уникнути великих проблем. На початку 1990-х років відбувся перехід з аналогових на цифрові технології. У той самий період часу було проведено кардинальну організаційну перебудову компанії, що супроводжувалася відмовою від громіздкої функціональної структури і переходом на спрощену схему. При цьому колишня увага до вдосконалення виробничих процесів і до завоювання лідируючих позицій за допомогою підвищення якості продукції та проведення бенчмаркінгу була ослаблена. Досвід

Херох доводить, що бенчмаркінг слід розглядати тільки як інструмент вдосконалення компаній, але не як панацею, що дає змогу розв'язувати всі проблеми простим копіюванням передового досвіду конкурентів для підвищення власної ефективності.

Аналізуючи наступний вид бенчмаркінгу, а саме стратегічний, звернемося до практики згаданої раніше корпорації Hewlett-Packard. За допомогою стратегічного бенчмаркінгу корпорація Hewlett-Packard прагнула визначити напрямки своїх подальших зусиль у сфері підвищення якості продукції на найближчі 25 років. Головною ціллю став пошук відмінних рис компаній-лідерів, вивчення яких дало б змогу НР обрати стратегічні напрями власного розвитку. Під час підготовки до дослідження вище керівництво НР прийняло рішення:

- Аналізувати досвід роботи світових лідерів у власній галузі з трьох регіонів: США, Європи та Японії;
- Вибрати для дослідження компанії, які домоглися найвищих темпів розвитку й успішно розробляють інноваційні продукти, що відповідають вимогам ринку;
- Обмежити масштаби дослідження до п'яти компаній з кожного регіону.

До кожного зі своїх партнерів з бенчмаркінгу НР направила двох менеджерів у супроводі консультанта. Вони мали провести інтерв'ю з працівниками приймаючої компанії, використовуючи спеціальну анкету. Консультанти узагальнювали зібрану інформацію, склали звіти про поїздки, після кожного візиту проводили наради, на яких доповідали основні положення та висновки звіту, готували презентації можливостей впровадження набутого досвіду.

Керівництву НР надавалися копії звітів зі спостереженнями та висновками щодо роботи кожної конкретної компанії, критичні зауваження до їхніх систем менеджменту якості, які розсилалися всім компаніям-партнерам з проведення бенчмаркінгу.

У результаті дослідження представники НР визначили для компанії два підходи до забезпечення якості:

1. Якість виробів має відстежуватися вже на стадії проектування.

2. Необхідно створити виробничі процеси, які в умовах масового виробництва забезпечують якість продукції, націлену на задоволення потреб ринку побутової електронної техніки, що постійно розширюється.

Для застосування цих двох підходів НР потрібні були дві різні моделі ведення бізнесу і відповідні їм системи менеджменту якості. Одна відповідала потребам невеликого, серійного виробництва електронних приладів і систем, що виготовляються на замовлення. Друга враховувала особливості масового виробництва побутової радіоелектроніки та комп'ютерних систем.

В контексті проведення бенчмаркінгу вибір виду бенчмаркінгу і компанії партнера/конкурента визначається безліччю факторів. Наприклад, лідер ринку повинен проводити порівняльний аналіз тільки найкращих представників того чи іншого ринку або бізнесу, тоді як невелика компанія може вибрати будь-яку більш-менш успішну організацію.

Не підлягає порівнянню і рівень витрат на проведення бенчмаркінгового дослідження, необхідний у першому та в другому випадках. Невеликим компаніям практики радять обмежитися аналізом тільки національних організацій, що дасть змогу не тільки заощадити часові та фінансові ресурси, а й уникнути можливих проблем, пов'язаних із мовними та культурними відмінностями. Саме цими причинами і пояснюється зростаючий за останні кілька років інтерес до внутрішнього бенчмаркінгу. Наприклад, компанії Кодак і Філіпс проводять його, порівнюючи роботу своїх виробничих підрозділів. При інших типах бенчмаркінгу використовуються більш великі та різноманітні джерела інформації, необхідні для розпізнавання компанії-партнера. Ідеї майбутніх бенчмаркінгових досліджень можуть бути надані як співробітниками компанії, так і покупцями, постачальниками або консультантами.

Незважаючи на той факт, що найважливішу інформацію буде отримано безпосередньо під час обміну з іншими організаціями, чимало корисного матеріалу може бути зібрано з непрямих джерел. Важливо проаналізувати дані, отримані зі щорічних звітів, внутрішніх і зовнішніх баз даних, а також інформацію, надану дослідницькими компаніями, урядовими організаціями, Інтернетом та іншими

структурами. При цьому необхідно пам'ятати, що будь-яка вторинна інформація потребує ретельної перевірки, насамперед через швидке застарівання останньої.

Практики радять випереджати візити до потенційних партнерів ретельною аналітичною роботою із вторинною інформацією, що, безсумнівно, значно підвищить ефективність збору первинних даних. Список потенційних партнерів за бенчмаркінговими дослідженнями складається на основі даних, отриманих за результатами багаторазових обговорень і дискусій, що проводяться серед співробітників компанії.

Останніми роками дедалі частіше компанії, які не є прямими конкурентами, йдуть на надання інформації, що цікавить партнера, за умови збереження її конфіденційності. Успіх у справі отримання необхідної зовнішньої інформації багато в чому залежить від уміння переконувати потенційних партнерів з бенчмаркінгу в загальній корисності та вигоді інформаційного обміну. При цьому велику роль відіграють особисті контакти і персональний, неформальний підхід до вирішення завдання.

Дані, отримані за результатами бенчмаркінгових досліджень, можна розділити на дві категорії:

1. Показники діяльності компанії – те, що вже досягнуто;
2. Як і за допомогою яких методів і технологій це було досягнуто.

Аналіз тільки однієї категорії даних не дасть повного уявлення про діяльність компанії. Кожен показник з першої категорії має бути зіставлений з аналогічним показником діяльності вашої компанії. Порівняння має проводитися за одними й тими самими показниками і в тих самих галузях. Аналогічно має проводитися зіставлення за другою категорією, не забуваючи, що метод або технологія, які успішно зарекомендували себе в одній галузі, можуть призвести до діаметрально протилежних результатів під час їхнього використання в іншій. У зв'язку з цим виникає два запитання:

1. Наскільки велика різниця між порівнюваними компаніями?
2. Наскільки технології організації-партнера застосовні у вашій компанії?

У разі, якщо дані про компанію-партнера, зібрані в процесі бенчмаркінгового дослідження, можна зіставити з аналогічними даними по вашу компанію – цінність отриманих результатів величезна. Навіть якщо за більшістю показників діяльності ваша компанія перевершує партнера, завжди знайдеться те, що слід перейняти або чого слід повчитися. Проте як партнера з бенчмаркінгу логічніше обирати компанію, що перевершує вашу в тій чи іншій сферах діяльності. У цьому разі формулювання відповіді на запитання: «Куди ми хочемо прийти?», деталізованої кількісними цілями, що ґрунтуються на знанні результатів лідера і технологій їхнього досягнення, не становитиме труднощів.

Що дійсно нелегко, так це знайти відповіді на такі запитання: «Що необхідно зробити, щоб компанія змогла досягти результатів або хоча б наблизитися до результатів бенчмаркінгового партнера? Що насамперед необхідно зробити, щоб зменшити різницю між ними? Як далеко компанія готова йти у прийнятті та впровадженні нових технологій, підходів, методів...? Що або кого необхідно задіяти, скільки це коштуватиме і скільки часу це займе? Які можливі сфери застосування нових технологій, процесів тощо у вашій компанії?». Ці та безліч інших не менш важливих запитань мають вирішуватись групами, до складу яких входять, по-перше, ті, хто справді є професіоналом у сферах діяльності компанії, що розглядаються, по-друге, ті, хто відповідальний за планування майбутнього компанії, і, по-третє, ті, хто має повноваження запроваджувати необхідні зміни.

Одразу після ухвалення рішення про необхідність продовження діяльності в галузі бенчмаркінгу має бути детально спланований і опрацьований процес проведення змін і впровадження поліпшень. Як правило, цей процес пов'язаний з постановкою нових цілей компанії, досягнення яких без професійного, централізованого керівництва не завжди можливе. Прогрес у досягненні нових цілей потрібно постійно відстежувати, не випадково керівництву компанії відводиться головна роль у контролі за процесом реалізації розробленого плану.

У центрі продуктивності та якості Вестінгхаус бенчмаркінг розглядають як процес постійного дослідження значної кількості найкращих практик, які визначають найвищу характеристику конкурентоспроможності.

Безпосередньо, Джексон Грейсон-молодший, голова International Benchmarking Clearinghouse, визначив основні причини популярності бенчмаркінгу:

#### 1. Глобальна конкуренція.

Сьогодні, в епоху глобалізації бізнесу, компанії усвідомлюють необхідність всебічного й детального вивчення та подальшого використання найкращих досягнень конкурентів з метою власного виживання.

#### 2. Винагорода за якість.

Останніми роками дедалі більшого поширення набувають кампанії з визначення та винагороди фірм – лідерів якості, які проходять на національному рівні. Умови участі в подібних програмах припускають, крім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг продуктів, які вони випускають, обов'язкове застосування концепції бенчмаркінгу в практиці управління компанією.

#### 3. Необхідність повсюдної адаптації та використання світових досягнень у сфері виробничих і бізнес-технологій.

Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати та застосовувати передовий досвід у галузі виробничих і бізнес-технологій [55].

Практика свідчить: процес поліпшень – безмежний. Бенчмаркінг – це вічний двигун безперервного процесу постійного поліпшення діяльності компанії.

Необхідно пам'ятати: у світі немає нічого постійного, ніщо не стоїть на місці. На момент початку впровадження поліпшень вони, як правило, вже застарівають. Важливо постійно перевіряти ще раз встановлені бенчмарки і продовжувати пошук більш досконалих партнерів, більш гідних прикладів для наслідування. Ці два процеси, як і все в цьому світі, нескінченні.

## 1.4 Актуалізація технології бенчмаркінгу в Україні

В Україні в сьогоdnішніх умовах підприємствам важливо володіти інформацією про вдало працюючих конкурентів для досягнення оптимальних результатів роботи своєї компанії в умовах війни та економічного спаду. Саме зараз бенчмаркінг може допомогти підприємствам вдало застосувати досвід компаній конкурентів, як вітчизняних так і зарубіжних підприємств, або схожих за функціональним профілем щоб бути конкурентоспроможними під час війни. Як наслідок такого процесу, імплементують заходи, направлені на нівелювання розриву між підприємством та ринком.

На сьогоdnішній день, бенчмаркінг здобуває статус глобального інструменту міжнародного обміну бізнес-інформацією. Це спричинено тим, що з'являються організації, які спеціалізуються на пошуку партнерів для еталонного порівняння [29].

В Україні до цього явища ставляться з недовірою, розуміючи під бенчмаркінгом промислову розвідку. Сьогоdnі у нашій країні бенчмаркінг не досяг тих масштабів, які він займає в західній практиці управління тією чи іншою структурою. В силу існуючого у країні корпоративного менталітету на сьогоdnішній момент практично в жодній компанії не виділяються кошти на забезпечення роботи окремого департаменту по бенчмаркінгу. В той час як на Заході це звичайна практика: існування окремої структурної одиниці по бенчмаркінгу в «штаб-квартирах» великих компаній – життєва необхідність.

До основних блокуючих елементів застосування бенчмаркінгу в Україні належать:

1. Вітчизняні підприємства складно порівнювати з зарубіжними, оскільки різні управлінські підходи та діловодство не дають змоги сформуваати адекватні співставні показники у глобальному охопленні.

2. Не коректне усвідомлення інструментів та призначення бенчмаркінгу. Наслідком упередженого відношення до сучасної методології є недостатне

розуміння керівництва компанії функцій введення бенчмаркінгу і засобів, що застосовуються при його впровадженні. Так, бенчмаркінг розуміється як виробниче (комерційне) шахрайство, або явище недоброякісної конкуренції.

3. Недостовірність даних фінансової звітності. Всі кількісні аналізи мають похибку в 15-20%. Враховуючи прогалини української системи звітності і діючі схеми мінімізації податків з доходів та інших платежів до бюджету, справжність інформації викликає деякі сумніви.

4. Недостатність ефективних методів управління. ТОП менеджмент організації, який не застосовує управлінські підходи під час головних бізнес-процесів, не спроможний усвідомлювати значущість укорінення досвіду компаній - лідерів шляхом обміну інформацією на добровільних засадах.

Щоб керівництво вітчизняних підприємств зрозуміло нагальність та ефективну дію бенчмаркінгу, та почали його активно застосовувати в своїй практиці, важливо позбавитись бар'єрів, які стоять на заваді його імплементації. Так, велику роль у розповсюдженні бенчмаркінгу в Україні мають ЗМІ, консалтингові компанії, заклади освіти та тренінгові центри, які мають допомагати поширювати знання про цей метод.

Дієвому розвитку бенчмаркінгу повинні сприяти і державні інституції, відповідальні за податкову систему та фінансовий облік, що надають інформацію про функціонування організацій, оскільки бенчмаркінг заснований на реальних даних і точному аналізі.

Завжди потрібно пам'ятати, що бенчмаркінг формується на взаємовигідному співробітництві та зацікавленості учасників. Більше того, українські компанії мають бути націлені на світові стандарти і активно взаємодіяти з зарубіжними партнерами, в той же час враховуючи інтереси та особливості національного бізнесу та економіки.

Кваліфіковане використання бенчмаркінгу, а також наявність досвідчених фахівців призведе до таких позитивних моментів як покращення результатів роботи, зменшення затрат на власні розробки (стратегії і процеси) шляхом застосування та удосконалення інших, постійне вдосконалення функціонування

організації шляхом регулярного співставлення елементів діяльності з такими самими підходами значно успішнішої діяльності на мікро- та макрорівнях.

Разом з тим, переваги бенчмаркінгу та ефективність від його впровадження є компенсацією можливих недоліків та проблем.

Основними перевагами застосування бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах є такі:

- Бенчмаркінг допомагає визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та його вразливість до зміни ринкових умов господарювання;
- Бенчмаркінг дозволяє реально оцінити споживчий попит за ринковими показниками;
- Бенчмаркінг дозволяє керівництву усвідомити реальний рівень ефективності діяльності підприємства та можливості його підвищення;
- Бенчмаркінг стимулює персонал підприємства до постійного пошуку нових шляхів розвитку підприємства;
- Бенчмаркінг допомагає підвищити конкурентоздатність підприємства шляхом постійного моніторингу та удосконалення діяльності;
- Бенчмаркінг сприяє змінам та забезпечує покращення якості товарів та послуг підприємства, шляхом впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності;
- Бенчмаркінг є швидким та порівняно недорогим способом вирішення широкого кола питань та проблем, що виникають в процесі господарської діяльності підприємства.

Процес проведення бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах ще й ускладнюється недостатністю розвитку інформаційних маркетингових систем та відсутністю центрів бенчмаркінгу. Також слід пам'ятати, що бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом. Для одержання належної ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його системним.

Більш ефективним, буде створення окремих підрозділів з питань проведення бенчмаркінгових досліджень у системі вищих органів керівництва,

зокрема тих, що є головними та відповідальними за формування і реалізацію інноваційної політики на підприємствах.

## РОЗДІЛ 2

### ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

#### 2.1 Стан та тенденції розвитку глобального ринку консалтингових послуг

Послуги бізнес-підтримки або консалтингу – це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Послуги консалтингу дозволяють:

- ✓ ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
- ✓ пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
- ✓ надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Основним завданням послуг консультування є надання допомоги Клієнтам у вирішенні управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації.

Послуги консалтингу спрямовані на сприяння бізнесу розвивати свою діяльність та активно реагувати на виклики бізнес-середовища. За своєю суттю такі послуги є допоміжними, але в свою чергу вони надають можливість користувачам сфокусуватись на основній діяльності, забезпечуючи оптимальне функціонування допоміжних бізнес процесів.

Загалом неможливо визначити точний перелік послуг консалтингу, оскільки послуги повністю залежать від специфіки бізнесу та ринку, на якому функціонують суб'єкти господарювання, в загальному розумінні такі послуги можуть включати в себе консультаційні послуги з питань управління, стратегічного й організаційного

планування, фінансового планування та планування бюджету, маркетингової політики, кадрової політики, планування виробництва та ін.

Очікується, що глобальний ринок послуг консалтингу зросте з 624,82 млрд дол. США у 2022 році до 681,66 млрд дол. США у 2023 році при складеному річному темпі зростання (CAGR) 9,1%.

Російсько-українська війна підірвала шанси на відновлення світової економіки після пандемії COVID-19, принаймні в короткостроковій перспективі. Війна між країнами призвела до економічних санкцій проти кількох країн, різкого зростання цін на товари та збоїв у ланцюгах постачання, що спричинило інфляцію товарів та послуг і вплинуло на багато ринків по всьому світі. У 2026 році очікується зростання ринку послуг консалтингу до 931,35 млрд дол. США при показнику CAGR 8,1% [2].

Ринок послуг консалтингу був четвертим за величиною сегментом на ринку комерційних послуг, на який припадало 12,1%. У перерахунку на споживання на душу населення ринок склав 80,1 дол. США, а у світовому ВВП – 0,58% [3].

Західна Європа була найбільшим регіоном на глобальному ринку послуг консалтингу у 2022 році, азійсько-тихоокеанський регіон був другим за величиною регіоном, в той час як Африка була найменшим регіоном на глобальному ринку послуг консалтингу.

Штучний інтелект широко використовується бізнес-організаціями в діяльності з обслуговування клієнтів, оскільки це значно зменшує операційні витрати. Системи штучного інтелекту виконують такі завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту, такі як розпізнавання мови, переклад між мовами, зорове сприйняття та прийняття рішень. Ця технологія дозволяє обробляти скарги клієнтів та інші взаємодії без втручання людини, тим самим підвищуючи ефективність та зменшуючи експлуатаційні витрати. Це також допомагає управляти масовими квитками на підтримку, забезпечує багатомовну підтримку та автоматичну відповідь на масові електронні листи. Згідно з дослідженням Oracle, майже 8 з 10 підприємств вже впровадили або планували адаптувати штучний інтелект для підтримки клієнтів до 2023 року. Серед компаній, що використовують

штучний інтелект для підтримки клієнтів, є China Merchant Bank, Fiat Argentina, Toshiba France, авіалінії KLM.

Регіонами, охопленими світовим ринком послуг консалтингу, є Азійсько-Тихоокеанський регіон, Західна Європа, Східна Європа, Північна Америка, Південна Америка, Близький Схід, Африка [3].

Окремо європейський ринок консалтингу оцінювався в 60,88 млрд дол. США у 2021 році та, як очікується, досягне 86,95 млрд дол. США, при складеному річному темпі зростання 5,8% протягом прогнозного періоду 2022-2027 рр.

Пандемія COVID-19 створила можливість для багатьох консалтингових фірм стежити за програмами розгортання вакцинації та процесами ланцюга постачання. Наприклад, у лютому 2021 року служба охорони здоров'я Шотландії уклала контракт на суму понад 2 млн фунтів стерлінгів з KPMG на управлінські та консультаційні послуги для національної програми вакцинації проти COVID-19.

Завдяки прогресу в технологіях та збільшенню кількості застосувань цифрових рішень фінансові установи просуваються до цифрової трансформації, яка покращує відносини між фінансовою установою та її клієнтами. Крім того, останнім часом із прогресивними технологіями та зростанням складнощів аутсорсинг спеціалізованих консалтингових фірм стає все більш привабливим варіантом для кількох фінансових установ.

Запровадження нових положень і правил щодо фінансових установ, щоб уникнути неналежного управління інвестиціями активів клієнтів, збільшило застосування послуг управлінського консультування. У міру диверсифікації керівних органів фінансових установ зростає важливість обґрунтованих рішень у розробці продуктів. Обґрунтовані рішення включають аналіз технічних даних, який визначає тенденції, моделі та можливості. Фінансові установи обирають послуги управлінського консультування через підвищену потребу в такій аналітиці.

Регіон DACH займатиме найбільшу частку ринку протягом прогнозного періоду 2022-2027 рр. Країни регіону DACH включають Німеччину (D), Австрію (A) та Швейцарію (CH). Ці країни є домівкою для багатьох консалтингових фірм, що охоплюють відомі міжнародні консалтингові компанії та місцевих

спеціалізованих гравців. Такі відомі консалтингові фірми як Bain & Company, Kearney, McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Alvarez & Marsal, Cordence Worldwide, Nextcontinent, Nexе та багато інших.

Згідно з даними Німецької асоціації консалтингових фірм у Німеччині діє понад 4000 відомих консалтингових компаній. Ці консалтингові фірми консультують та підтримують своїх клієнтів у будь-якому можливому секторі та галузі знань, а це означає, що компанії приватного та державного секторів стикаються з величезною кількістю консультантів, які можуть надати необхідні послуги [5].

Європейський ринок управлінських консультаційних послуг помірно фрагментований, як місцеві, так і міжнародні гравці мають багаторічний досвід роботи в галузі. Компанії впроваджують потужну конкурентну стратегію, використовуючи свій досвід і витрачаючи значні кошти на рекламу. Сертифікація якості, пропозиції послуг, вартість і технічні можливості є важливими факторами для залучення нових контрактів на ринку. Загалом, інтенсивність конкурентної боротьби на ринку є високою, і очікується, що вона буде такою ж протягом прогнозованого періоду [4].

Протягом 2020-2022 рр. ринок консультування зростав в середньому на 7,4% щорічно, тоді як ВВП у Європейському Союзі зріс у середньому на 1,3%. Порівняння тенденцій обсягу реалізації послуг зі управлінського консультування та ВВП показує, що у всіх країнах (крім Румунії) галузь консультування розвивалась краще, ніж загальний рівень економіки ЄС. У Великій Британії та Греції ринок консультування показав набагато кращі показники, ніж економіка їхніх країн, тоді як в Угорщині ці дві тенденції ідеально збіглися. У більшості країн, включених до Європейського Союзу, ринок консультування перевищував ВВП на 3-5% [10].

Європейський ринок бізнес-послуг, до якого частково належить Україна, поділений на такі сегменти:

- ✓ стратегічне й організаційне планування (стратегічні консалтингові послуги, спрямовані на стратегію бізнесу або державну політику);

- ✓ операційне планування (операційна діяльність, ланцюжки постачання, закупівлі, фінанси та аутсорсинг);
- ✓ маркетингове планування;
- ✓ фінансове планування та ризик-менеджмент (корпоративні фінанси, реструктуризація та актуарні послуги);
- ✓ управління та розвиток персоналу;
- ✓ консультування з питань ІТ;
- ✓ інші послуги (такі як освітні послуги, дослідження ринку, послуги працевлаштування).

Найбільшу частку ринку бізнес-послуг Європи займають послуги операційного планування та консультування з питань ІТ. Такі тенденції спричинені стрімкою диджиталізацією та впровадженням цифрових технологій майже у всі сфери підприємницької діяльності. Інші послуги мають меншу ринкову частку, у зв'язку з більшою зосередженістю клієнтів на технологічних аспектах у бізнесі.

## **2.2 Огляд ринку послуг бізнес-підтримки України**

Активний розвиток ринку консалтингу в нашій країні бере свій початок з 1990 року. Саме в цей період молода держава, а точніше її приватний і державний бізнес, зіткнулися з новими викликами і змушені були вирішувати нові організаційно-економічні питання. Відтоді ринок консалтингу пройшов довгий шлях розвитку, і на сьогоднішній день можна констатувати його повну інтеграцію з внутрішнім бізнес-менеджментом і готовність вирішувати питання, пов'язані, зокрема, з міжнародними відносинами.

Структура і співвідношення послуг також змінювалися, змінюються вони й досі. На даний момент умовне співвідношення ринку консалтингу в Україні узагальнено так:

- ІТ-консалтинг - 35%;

- Операційний консалтинг - 25%;
- Стратегічний консалтинг - 20%
- HR-консалтинг - 15%;
- решта - 5%.

Як бачимо, більшість компаній звертаються до консалтингових агентств за матеріально-технічною консультацією, в основі якої знаходяться інформаційні-технології. У зв'язку з глобалізацією, що стрімко розширюється, і переходу діяльності бізнесу у всесвітню "павутину", цифровізація (діджиталізація) підприємств здійснюється дуже активно навіть сьогодні.

Що стосується оптимізації технологічного виробництва, то найчастіше звертаються підприємства харчової, текстильної, важкої промисловості, торгівлі, будівництва, а також фінансового сектору, що потребує складної організації внутрішніх процесів і надійного надання послуг споживачам.

В умовах динамічного розвитку ринку стратегічне планування затребуване серед більшості напрямів у сфері виробництва товарів народного споживання, машинобудування і компаній, що надають фінансові послуги.

Кваліфіковані працівники та їхнє подальше ефективне навчання необхідне абсолютно без винятку кожній компанії, тож за відповідними послугами постійно звертаються підприємства досить різних сфер промисловості та торгівлі, машинобудування, транспорту, зв'язку, теле- і радіокомунікацій, IT-сфери, фінансового сектору тощо.

До інших видів консультаційних послуг можна віднести послуги періодичного аудиту, інвестування та адміністративного управління. Їх надання є не настільки всеосяжним, але регулярним, тому вони займають значну частку ринку.

В Україні розвиток ринку послуг бізнес підтримки, регулюють Закони «Про захист прав споживачів», «Про захист економічної конкуренції», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про інформацію», «Про науково-технічну інформацію», «Про авторське право і суміжні права», «Про захист інформації в автоматизованих системах», «Про рекламу» та інші. Десятки інших законів прямо

або опосередковано стосуються ринку послуг, регулюють відносини власності, банківські і торгово-посередницькі послуги, інноваційну та інвестиційну діяльність. Діють численні укази, постанови, стандарти, інші нормативні документи органів державної влади.

В Україні перелік продуктів бізнес-підтримки формується під впливом потреб клієнтів. До основних типів таких продуктів слід віднести [56]:

- ✓ дослідження та аналіз ринку, що охоплюють оцінку розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку;

- ✓ розробку стратегії, що передбачає дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз), визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічного вибору;

- ✓ фінансовий менеджмент, що охоплює аналіз поточного фінансового стану компанії (її прибутковість, кредитоспроможність, ліквідність тощо), тенденцій змін, що відбуваються, оцінку систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках;

- ✓ управління маркетингом, що включає дослідження ринкового середовища (оточення) компанії, розробку маркетингової стратегії, оцінку ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організацію збуту, рекламу, управління товарними запасами та складським господарством), діагностику служби маркетингу фірми, її місце в корпоративній структурі, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації;

- ✓ управління виробництвом, що, як об'єкт консультативної допомоги, включає в себе аналіз виробництва з точки зору трьох найважливіших складових виробничого процесу — продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації існуючих трудових ресурсів;

✓ управління персоналом, яке охоплює оцінку та вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації;

✓ інформаційні технології, що включають надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

Аналіз структури зовнішньої торгівлі послугами в Україні дає змогу зробити висновки, що попит на послуги бізнес-підтримки перевищує пропозицію. У таблиці нижче представлено баланс ринку експорту/імпорту послуг бізнес-підтримки в Україні за 2022 рік [23].

Таблиця 2.1 – Баланс ринку експорту/імпорту послуг бізнес-підтримки в Україні за 2022 рік

Назва послуги згідно із КЗЕП	Експорт, 2022			Імпорт, 2022			Баланс торгівлі послугами, тис. дол США
	тис. дол США	у % до 2021 р.	у % до загального обсягу, розділу	тис. дол США	у % до 2021 р.	у % до загального обсягу, розділу	
<b>Ділові послуги</b>	1 026 021	68,2	11,2	537 301	47,0	17,8	488 720
<b>з них:</b>							
<b>Послуги дослідження та розробки</b>	98 223	63,6	9,6	23 273	64,3	4,3	74 949
<b>Професійні та консалтингові послуги</b>	540 704	70,6	52,7	378 036	58,6	70,4	162 668
<b>Наукові та технічні послуги</b>	212 095	64,3	20,7	48 071	36,5	9,0	164 024

<b>Послуги з обробки та усунення забруднення навколишнього середовища</b>	-	-	-	21,9	13,4	0,0	-21,9
<b>Послуги сільського господарства та послуги видобутку</b>	1 976	50,1	0,2	1 779	32,6	0,3	197
<b>Послуги операційного лізингу</b>	25 839	52,1	2,5	49 357	21,5	9,2	-23 518
<b>Послуги, пов'язані з торгівлею, та посередницькі послуги</b>	31 569	60,6	3,1	12 852	52,4	2,4	18 717
<b>Інші ділові послуги</b>	115 616	78,5	11,3	23 912	33,9	4,5	91 704

*Джерело [23]*

Основними замовниками цього виду послуг в Україні є:

- виробничі компанії;
- компанії, що надають різноманітні послуги;
- компанії державного сектору.

Результати послуг замовники використовують з метою забезпечення більш ефективного управління, планування та інших бізнес-процесів.

Щодо співвідношення частки ринку, зайнятої компаніями, що надають подібний тип обслуговування, то тут виокремити приналежність тій чи іншій країні однозначно складно. Так, понад 70% консалтингових компаній є українськими, однак більшість із них тісно співпрацюють з іноземними організаціями або є частинами групи компаній. Також приблизно 10% ринку займають індивідуальні референти, які спеціалізуються лише на певному напрямі консалтингу.

В основному на ринку послуг консультування як такі пропонують:

- ✓ консалтингові міжнародні фірми, що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- ✓ великі багатофункціональні фірми, котрі спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують широкий спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати пропонуваній продукт;

- ✓ вузькоспеціалізовані фірми, які зазвичай надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування;

- ✓ університети, учбові центри, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, дотримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу;

- ✓ незалежні консультанти-фізичні особи — висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Послуги бізнес-підтримки можуть надаватися в межах окремо створених структурних підрозділів в межах компаній. Проте на ринку «закріпилися» світові гіганти, відомі компанії, в яких надання консультаційних послуг є основним видом діяльності.

Найбільші компанії на ринку консультування ЄС й відповідно окремі з них функціонують і на ринку послуг бізнес-підтримки України є McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Accenture, Oliver Wyman, Booz Allen Hamilton, Deloitte, PwC, KPMG, EY, LEK, Roland Berger, Kearney, OC&C Strategy Consultants [1].

Консультування бізнесу передбачає надання послуг, що регулюються нормами чинного законодавства, з урахуванням галузі функціонування.

Як і будь-який інший економічний напрям, ринок консалтингових послуг в Україні має низку проблем, пов'язаних із деякими відмінностями від світових систем та особливостями державного і суспільного ладу країни. Серед них найбільш яскраво виражені такі:

- Високий рівень бюрократії та складність залучення референтів у процеси, особливо якщо стосується державних установ або підприємств, де присутня частка держави.
- Невідповідність світовим вимогам частини вітчизняного законодавства в секторі фінансово-економічної діяльності, яке не повністю відповідає ринковим світовим умовам.
- Високий рівень монополізації підприємств, зокрема, державних, що призводить до відсутності потреби в розвитку ринку.
- Погана інформованість підприємств про послуги консалтингових агенцій та низький рівень грамотності управлінців.
- Відсутність культури споживання таких послуг в Україні.
- Нерозуміння клієнтами можливостей референтів і труднощі постановки ними чітких завдань.

Також варто врахувати таку масштабну проблему, як корупція, через яку багато ситуацій, які вирішують консалтингові агентствами, вирішуються неправовим шляхом і методами. Така ситуація нині значно гальмує розвиток ринку загалом, оскільки обмежує вільні переміщення між бізнесами.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ КОНСАЛТИНГУ НА ПІДПРИЄМТЦВАХ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМ БЕНЧМАРКІНГУ

#### **3.1. Роль консалтингової діяльності для відновлення економіки України в умовах війни**

У загальному ринкові перетворення, що відбувалися в Україні останні двадцять років, підвищили попит на консалтингове супроводження управлінських та бізнес-процесів. Через залучення консалтингу в країні прискорила адаптація нових інституційних механізмів, відбулось зростання інтелектуального та кадрового потенціалу регіонів, активізувалась підприємницька діяльність малого та середнього бізнесу. Безпрецедентне вторгнення російської федерації в Україну стикнуло консалтинг, загалом як і інші сфери, з непередбачуваними викликами та непоправними втратами у всіх сферах.

Масштабне військове вторгнення призвело до чисельних людських жертв й вкрай негативно позначилося на всіх сферах життя українського суспільства. Значних втрат зазнали підприємства малого та середнього бізнесу незалежно від галузевої приналежності та міста розташування. Найбільш суттєвих втрат відчув бізнес у східному, південному та північному регіонах України де переважно сконцентровано агросектор, виробництва галузей обробки сировини, стратегічні об'єкти морського транспорту та портової інфраструктури, а також багато інших соціально значущих підприємств.

Блокада окремих територій вимусила припинити діяльність багатьох підприємств, а в деяких випадках, через руйнування, відмовитися від діяльності. Питання з якими зараз стикаються досвідчені консультанти є вкрай складними. У

перший раз в історії держави влада, суспільство, бізнес сумісно шукають відповіді на неочікувані гострі питання, з якими не стикалась і світова практика.

З початку війни запити від бізнесу консалтинговим компаніям змінилися.

Найгострішими питаннями, які зараз постають перед консалтингом, є консультування бізнесу з питань релокації, запуску та налагодження раніше зупиненого виробництва, відтворення логістичних зв'язків, відновлення операційної ефективності, визначення процедури сплати податків, розвитку експорту.

Найбільш поширеними запитамі за 2023 рік є «як швидко задовільняти надмірний попит на товари першої необхідності», «які мають бути управлінські рішення при повному порушенні ланцюгів постачань», «як перевести бізнес з небезпечних територій», «як змінився порядок ведення зовнішньо-економічної діяльності під час військового стану», «як вмотивувати персонал або надати психологічну допомогу працівникам, що опинилися у складній ситуації» [28].

На прикладі питання релокації, можна прослідувати, що консалтингові компанії адаптувались та мають низку пропозицій для бізнесу:

- супроводження інтеграції в регіоні (допомога в обранні локації, пояснення особливостей регіонального розвитку ринкової інфраструктури та рівень безпеки нової локації, надання переліку наявних підприємств та можливості співпраці з ними на нових територіях, розрахунок ризиків);
  - роз'яснення можливостей приєднання до кластерних ініціатив;
  - супроводження під час переоформлення дозвільних документів, роз'яснення правових аспектів при переміщенні бізнесу;
  - допомога у переналаштуванні бізнесу на інші види продукції та послуг;
  - підбір кадрів на нових територіях, надання можливостей пошуку вузьких спеціалістів;
- пошук нових замовників, нових постачальників сировини, матеріалів в Україні та закордоном;
  - допомога при запровадженні інструментів просування;
  - допомога у визначенні джерел фінансування.

Також передбачається супроводження бізнесу у інших питаннях, а саме:

- поширення інформації про гранти;
- написання бізнес-планів;
- супроводження реалізації проєкту;
- розрахунок ризиків;
- аудит та діагностування бізнесу;
- консультування з юридичних, податкових, фінансових питань;
- надання доступу до інформаційних каналів;
- залучення до кластерних ініціатив [31].

Наведені питання не є вичерпними для консультантів та постійно оновлюються. Незмінними залишаються питання виходу вітчизняного бізнесу на експортні ринки, підвищення операційної ефективності, покращення фінансового стану, які були актуальними і до повномасштабного вторгнення.

Безпрецедентна ситуація, що сталась в Україні вимагає швидкої мобілізації консалтингу, бізнесу, правового та наукового середовища для сумісного розроблення дієвих комплексних рішень щодо підтримки та відновлення економіки у екстремальних умовах.

Незважаючи на державну підтримку відновлення українського бізнесу є складним. Велика частка підприємств залишається не готовою до ризиків, вагається у правильності прийнятих рішень й має сумніви в отриманні позитивних результатів. Виникає широке коло питань правового, фінансового, кадрового, технологічного характеру, формується необхідність впровадження та адаптації дієвих консалтингових інструментів.

Нові виклики та реалії формують нові ролі консалтингу – оперативний аналіз ринкової ситуації, ситуативне моделювання процесів, надання дієвих управлінських інструментів з урахуванням проблем бізнесу, безперервне інформаційне супроводження та взаємодія з бізнесом. Відтепер до переліку консалтингового супроводження додаються нові завдання: сприяння налагодженню втрачених бізнесзв'язків, мінімізація виникаючих проблем і ризиків бізнесу, сприяння адаптації підприємців до нових непередбачених умов, кадрове

забезпечення та стабілізація емоційного стану працівників, інтеграція вітчизняного бізнесу у європейські ринки.

Варто зазначити, що виконання вказаних завдань консалтингу стає можливим через: широкомасштабне охоплення та об'єднання спільноти консультантів й створення ними системи інноваційних та кластерних зв'язків; активізацію сумісної розробки дієвих інструментів по виведенню бізнесу з надважкого стану, залучення вітчизняних і закордонних експертів та аналітиків.

Консалтингове супроводження доцільно надавати з урахуванням потреб, наприклад, відкриття, переміщення або підтримка діючих підприємств. Релокація бізнесу передбачає необхідність певного консалтингового супроводження, а саме:

- пояснення особливостей регіонального розвитку ринкової інфраструктури та рівень безпеки нових локації; надання переліку наявних підприємств та можливості співпраці з ними на нових територіях;
- роз'яснення можливостей приєднання до кластерних ініціатив, допомога у обранні локації; супроводження під час переоформлення дозвільних документів, роз'яснення правових аспектів при переміщенні бізнесу;
- допомога у переналаштуванні бізнесу на інші види продукції та послуг;
- підбір кадрів на нових територіях, надання можливостей пошуку вузьких спеціалістів;
- пошук нових замовників, допомога при запровадженні інструментів просування;
- пошук та підбір нових постачальників сировини, матеріалів в Україні та закордоном;
- допомога у визначенні джерел фінансування, окреслення процедурних аспектів щодо обрання форм фінансування та умов подальшої діяльності [39].

Наведені питання не є вичерпними для консультантів. Проте поки, незмінними залишаються питання виходу вітчизняного бізнесу на експортні ринки, підвищення операційної ефективності, підвищення фінансового стану. Через появу урядових програм підтримки, таких як безвідсоткове кредитування, зниження відсоткових ставок тощо, та залучення міжнародних грантових програм підтримки

підприємців новачків виникають нові напрями консалтингового супроводження, а саме:

- роз'яснення інформації щодо можливостей стартап-підприємств;
- комплексна допомога у написанні бізнес-планів, підтримка при виході на ринок;
- супроводження реалізації планів стартап-проєкту, допомога у вирішенні складних питань, що з'являються під час діяльності;
- сприяння у пошуку персоналу, моральна підтримка та адаптація усіх учасників процесу;
- консультаційна допомога у правових та юридичних питаннях тощо.

Від ситуації в якій опинився бізнес будуть залежати управлінські дії. Переважну більшість підприємців, що потребують підтримки формує агросектор, харчова промисловість, торгівля, деревопереробні, транспортні та логістичні підприємства. Для надання актуальних аналітичних даних спільнота консультантів має розроблювати оперативні експертні висновки та рекомендації щодо ведення бізнесу у військовий час.

### **3.2. Механізм впливу консультування через застосування у ньому процесу бенчмаркінгу на діяльність українських підприємств в умовах війни**

У зв'язку із соціально-економічною кризою в Україні, яка була спричинена військовою агресією РФ, бізнес та держава відчуває необхідність у пошуку нових підходів до здійснення та управління господарською діяльністю. Так, у січні 2023 року індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) становив тільки 30,76 (із 100). Таким чином, активність бізнесу, зокрема його спроможність збільшувати товарооборот та створювати нові робочі місця, є доволі низькою [55].

Однак, отримання якісних консалтингових послуг може бути запорукою успішного економічного розвитку та відновлення. Слід зауважити, що роль

консалтингових організацій у кризових умовах неодноразово підкреслювалася у роботах зарубіжних вчених. Так, М. Кіппінг та Т. Кларк відзначають, що незалежні консультанти активно залучалися до реалізації різних консалтингових проєктів органами державної влади під час Другої світової війни та у повоєнний період в США. Зокрема, навіть створювалися окремі консалтингові компанії, що спеціалізувалися на наданні послуг управлінського консультування у військово-індустріальному секторі та виконанні урядових завдань: від проведення публічних закупівель для воєнно-морських сил до організації місій NASA [8].

Таким чином, в історії є приклади реалізації консалтингових проєктів під час воєнного стану та для економічного відновлення після війни.

Консалтингові послуги, в науковій літературі поділяють та класифікують за різними критеріями:

1) за предметом: послуги юридичного консалтингу, послуги стратегічного, управлінського, інвестиційного консалтингу тощо;

2) за замовником консалтингових послуг: послуги, що надаються у публічному секторі (суб'єктам владних повноважень, суб'єктам господарювання державного сектору економіки), послуги, що надаються суб'єктам господарювання приватної форми власності;

3) за джерелом фінансування: оплачуються за рахунок державного або місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання або міжнародних організацій, pro bono консалтингові проєкти;

4) за масштабом впливу: національні (стосуються реалізації загальнонаціональних реформ та ініціатив) та індивідуальні (на рівні конкретного суб'єкта господарювання);

5) за тривалістю надання: триваючі та разові [51].

Варто звернути увагу, що консалтингові компанії співпрацювали із суб'єктами державного сектору економіки й до повномасштабної агресії, зокрема в контексті впровадження загальнонаціональних реформ.

Так, наприклад, зовнішні консультанти залучалися до реалізації реформи корпоративного управління (зокрема, впровадження керівних принципів щодо

корпоративного управління, затверджених ОЕСР у суб'єктах господарювання державного сектору економіки), розробки проєктів нормативно-правових актів, надання послуг стратегічного консультування, підтримки реалізації великих проєктів в інфраструктурній сфері та проєктів державно-приватного партнерства.

Таким чином, суб'єкти консалтингової діяльності також можуть бути залучені до реалізації масштабних реформ у публічному секторі, зокрема спрямованих на усунення руйнівних наслідків війни в економічній та соціально-гуманітарній сфері, відновлення інфраструктури.

Особливої уваги заслуговує питання доцільності залучення третьої особи (зовнішнього консультанта) для надання послуг у публічному секторі. В окремих європейських країнах виникають дискусії щодо необхідності залучення консалтингових компаній до урядових проєктів у зв'язку із значними бюджетними витратами та адміністративною непрозорістю процесу надання послуг. Зокрема, значної критики зазнали дії органів державної влади у Франції щодо залучення консалтингових компаній до організації заходів щодо мінімізації наслідків Covid-19 (розробки політики розвитку сфери охорони здоров'я та планів відновлення)[7].

Проблематика залучення незалежних консультантів для реалізації публічних проєктів також досліджується зарубіжними науковцями. Наприклад, Р. Штейнер, Л. Рейхмус зазначають, що можуть виникати сумніви щодо легітимності, точності та надійності експертних порад, що надаються такими консультантами, враховуючи, що такі поради надалі використовуються суб'єктами державної влади [9].

У зв'язку із цим, під час залучення незалежних консультантів для реалізації проєктів у публічному секторі необхідно:

- розумно та обґрунтовано оцінювати доцільність отримання консультаційного супроводу для реалізації конкретного проєкту, а також враховувати вартість відповідних послуг;
- запровадити регулювання порядку відбору незалежних консультантів – придбання консалтингових послуг повинне здійснюватися з урахуванням законодавства про публічні закупівлі, зокрема із дотриманням принципів

відкритості та прозорості, підтримки добросовісної конкуренції, недискримінаційної політики щодо учасників;

➤ використовувати механізми управління ризиками під час надання консалтингової послуги;

➤ встановити критерії якості надання консалтингових послуг, порядок взаємодії та відповідальність сторін, правові наслідки порушення сторонами своїх обов'язків у консалтинговому договорі.

Під час відбору суб'єкта консалтингової діяльності для надання послуг у публічній сфері доцільно акцентувати увагу на компетенції консультанта для надання відповідних консалтингових послуг та перевірки доброчесності його діяльності. Зокрема, компетентність консультанта може підтверджуватися наявністю в нього (або його працівників) відповідної освіти, кваліфікації, необхідних знань та досвіду надання аналогічного (аналогічних) за предметом консалтингових послуг. Відповідні процедури перевірки допомагають мінімізувати ризики відбору некомпетентного консультанта та, як наслідок, надання консалтингових послуг низької якості. Перевірки доброчесності діяльності консультанта наразі набуває особливого значення та може включати в себе перевірку на предмет застосування санкцій та заходів впливу до такого консультанта, його уповноважених осіб, кінцевих бенефіціарних власників, а також наявності зв'язків з особами, пов'язаними з державою-агресором та Республікою Білорусь. Така перевірка є необхідною для уникнення ризику потенційного (дотичного) фінансування суб'єктів господарювання, які в тій чи іншій мірі можуть бути пов'язаними з РФ або Республікою Білорусь [11].

Слід зазначити, що у практичній діяльності залучення суб'єктів консалтингової діяльності до реалізації державних реформ може залежати від специфіки підготовки та впровадження відповідної реформи. Як правильно, міжнародні організації (наприклад, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку) вимагають обов'язкового залучення зовнішнього консультанта для надання консалтингової підтримки реалізації реформи. Особливості та порядок залучення суб'єктів консалтингової діяльності до проведення таких реформ, що

фінансуються міжнародними інституціями, врегульований локальними актами відповідної організації.

Відповідні акти встановлюють процедуру відбору консультанта (зокрема, етапи відбору, особливості визначення критеріїв до його кваліфікації та досвіду реалізації аналогічних проєктів), наслідки порушення консультантом своїх обов'язків та заходи впливу, що можуть вживатися щодо консультанта, ключові ризики, які можуть виникати у зв'язку із залученням консультанта.

Слід зазначити, що одним із видів консалтингових послуг, що можуть надаватися органам державної влади, є послуги військового консалтингу. Варто відзначити, що повномасштабна війна актуалізувала наукові дослідження щодо проблематики здійснення військово-консалтингової діяльності та зумовлює необхідність нормативно-правового регулювання цієї сфери господарської діяльності в Україні.

У науковій літературі зазначається, що послуги військового консалтингу можуть охоплювати консультування щодо планування, реформування та розвитку органів безпеки та оборони держави, роботи з новим озброєнням тощо [35].

Однак, проєкт закону “Про військово-консалтингову діяльність” розрізняє:

- 1) послуги військового консалтингу;
- 2) послуги охоронного консалтингу;
- 3) діяльність щодо навчання особового складу збройних сил або інших силових чи правоохоронних органів держави;
- 4) надання кадрової, фінансової, логістичної та інформаційно-аналітичної підтримки;
- 5) управління ризиками, проведення навчань сил безпеки, консультації щодо ризиків для безпеки [51].

Таким чином, послуги військового консалтингу є вузьким поняттям та одним із видів послуг, що можуть надаватися спеціалізованими суб'єктами консалтингової діяльності, що володіють необхідною компетенцією (знаннями, навичками, досвідом у військовому секторі).

Доцільним є встановлення особливостей здійснення військово-консалтингової діяльності з урахуванням сучасних викликів та реалій, зокрема на законодавчому рівні. Потрібно чітко встановити порядок та способи залучення консультантів, вимоги до надання консультацій у військовій сфері тощо.

Однак, послуги військового консалтингу безпосередньо спрямовані на вирішення питань, пов'язаних із захистом національної безпеки, організації та забезпечення оборони України та не охоплюють надання консультацій щодо питань економічного розвитку та відновлення держави.

Стабільне економічне відновлення держави неможливе без запровадження умов для гармонійного розвитку приватного бізнесу. Варто зауважити, що наразі суб'єкти господарювання також потребують отримання якісних консалтингових послуг з питань організації бізнесу в умовах повномасштабної воєнної агресії.

А. Гуренко зазначає, що види консалтингових послуг оновилися з урахуванням реалій воєнного стану, зокрема перед консультантами постають нові завдання щодо сприяння адаптації суб'єктів підприємницької діяльності до нових умов на рику, надання роз'яснень щодо участі в державних програмах підтримки, пошуку нових джерел фінансування тощо [11].

О. Панухник акцентує увагу на тому, що війна створила нові виклики та ризики для ведення бізнесу в Україні, тому суб'єктам господарювання критично важливо визначити формат здійснення господарської діяльності. Такий новий формат спрямований на збереження наявних потужностей та ресурсів та формування перспективних напрямків розвитку. Зокрема, вказується, що необхідно усвідомити, що ті підходи до організації виробництва, просування продукції на ринки, інструменти конкурентної боротьби, які були актуальними та демонстрували свою ефективність ще декілька років або й місяців тому, кардинально трансформуються. [39].

Найбільш популярними в умовах є консалтингові послуги у таких сферах:

- 1) маркетинг (брендинг, дослідження споживачів та ринків);
- 2) стратегічний консалтинг (планування, розроблення бізнес-планів та експортних стратегій);

3) інформаційні технології (розроблення ІТ-систем, систем обліку, заміна російського програмного забезпечення);

4) підвищення операційної ефективності (оптимізація бізнес-процесів підприємства, логістичних рішень); ) організаційний розвиток (оновлення організаційної структури, підвищення ефективності управління персоналом).

Також відзначається потреба у консалтингових послугах щодо розширення ринків збуту, пошуку нових замовників послуг, зокрема в країнах-членах Європейського Союзу [52].

## РОЗДІЛ 4

### ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Після 24-го лютого українські бізнеси все частіше звертаються до послуг консалтингу. Ринки зменшились в об'ємі при відносно сталій конкуренції, а це означає, що агресивність боротьби за частку ринку зростатиме. Тепер на ринку перемагатиме та компанія, яка є більш системною, організованою, має більшу географію діяльності.

Консалтинг в основі своїй це економія часу, фінансів та загальних ресурсів компанії. Раніше існувало уявлення, що у компаній багато часу, можна спробувати все самостійно, був запас ресурсів. Зараз ринки досить динамічні, а отже компанії мусять швидко адаптуватись та реагувати на нові виклики, у чому можуть їм допомогти консультанти.

Проте, ринок консалтингу та основні гравці на ринку теж стикнулись з неочікуваними змінами, які принесла війна. Важливо розуміти, що й консалтингові компанії мусять підлаштовувати свою діяльність, розвиватись та набиратись досвіду для вирішення питань власного споживача у зарубіжних компаній або компаній конкурентів.

З огляду на це, важливим є адаптація українського консалтингу під нинішні умови ринку та розуміння запитів споживачів послуг. Відповідно, існує потреба у первинному пристосуванні консалтингових компаній до ринку, а також перейманні вже можливого наявного досвіду роботи під час воєнного стану.

Одним з методів, який зможе швидко та в короткостроковій перспективі допомогти компаніям адаптуватись до потреб ринку та бути конкурентоспроможними є бенчмаркінг. Безсумнівно, даним метод є необхідним для будь-якого виду бізнесу і консалтингові компанії, як такі, можуть надавати послуги проведення бенчмаркінгу для компаній-клієнтів.

Проте, для глибинного дослідження в даній роботі методу бенчмаркінгу та обґрунтуванні застосуванні його на практиці в першу чергу важливо протестувати його доцільність на підприємствах консалтингової сфери.

#### **4.1 Проведення основних етапів здійснення процесу бенчмаркінгу на прикладі підприємства консалтингової сфери**

Як загальною метою даної роботи, так і основною метою цього розділу є розкриття бенчмаркінгу та його необхідності застосування на підприємствах на прикладі консалтингової компанії, з огляду на їх потребу адаптації до запитів споживачів під час повоєнного стану.

Як було зазначено у Розділі 1, основними етапами проведення бенчмаркінгу є наступні:

1. етап вибору предмета бенчмаркування;
2. етап проведення внутрішнього дослідження;
3. етап вибору організації, необхідної для порівняння, тобто організації-партнера;
4. етап збору зовнішньої інформації;
5. етап аналізу та виявлення потенціалу поліпшень;
6. етап впровадження поліпшень.

Першим етапом у здійсненні бенчмаркінгу є вибір безпосереднього предмету бенчмаркування. На практиці предметом бенчмаркування може бути як компанія загалом, так і окремі її підрозділи або ж окремо-взяті відділи у яких спостерігається просідання.

В даній роботі предметом дослідження буде міжнародна аудиторська компанія PwC. Товариство з обмеженою відповідальністю «ПрайсуотерхаусКуперс» розпочало провадження господарської діяльності на території України в 1993 році як учасник всесвітньої мережі PwC.

На даний момент до складу всесвітньої мережі PwC належать незалежні компанії-учасники, що здійснюють реалізацію власних економічних інтересів у 158 країнах світу, об'єднують близько 295,000 співробітників, які максимізують власні зусилля на забезпеченні якості аудиторських, консультаційних, юридичних та послуг у сфері оподаткування.

Мережа компаній PwC протягом останніх 20 років невпинно сперечається за пальму першості в ринковому середовищі послуг відповідної спеціалізації, лишаючись однією з найпотужніших компаній.

Основними напрямками діяльності Компанії є ешуренс, податкові та юридичні послуги й едвайзори. Розглянемо більш деталізовано кожен із наведених компонентів.

Сфера діяльності *assurance* є складною сукупністю різноманітних видів діяльності, що включає до власного складу: аудит фінансової звітності; послуги з підготовки фінансової звітності; аудит ризиків та послуги внутрішнього аудиту; навчання персоналу: корпоративні тренінги та семінари; допомога в адаптації облікових процесів і фінансової звітності щодо переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності; удосконалення корпоративної звітності; послуги з ведення бухгалтерського обліку, розрахунку заробітної плати та підготовки податкової звітності

Центр концентрації господарських зусиль – *tax & legal* передбачає надання послуг у межах двох основних напрямків – юридичного (господарські спори, закупівлі, конкурентне право, консультування під час виходу на ринок, реструктуризація, трудове право та міграційне законодавство, консультації у вирішенні ймовірних суперечок при здійсненні операцій із зміною власника нерухомості; корпоративне право, M&A) та податкового (переважною мірою питання, пов'язані з адмініструванням податків як для фізичних осіб, так і представників корпоративного сектору економічної системи).

*Advisory* – об'єднує у своїй сукупності три підкластери реалізації економічних інтересів: форензик послуги (протидія хабарництву та корупції, розслідування економічних злочинів, управління ризиками шахрайства,

корпоративна розвідка, етики та комплаєнс, комп'ютерна криміналістика); супровід угод (послуги з оцінки бізнесу, супроводу вкладання угод та консультації в сфері корпоративних фінансів); консультаційні послуги (підвищення операційної ефективності; розробка стратегії; управління змінами, персоналом та фінансами; оцінка ефективності функції продажу та маркетингу; діагностика ІТ-ефективності).

Другим етапом проведення бенчмаркінгу є внутрішній аналіз.

Перш за все важливо дослідити динаміку фінансових показників компанії, а також виокремити з них ті, що безпосередньо стосуються відділу едвайзері.

Перш за все розглянемо структуру короткострокових активів компанії.

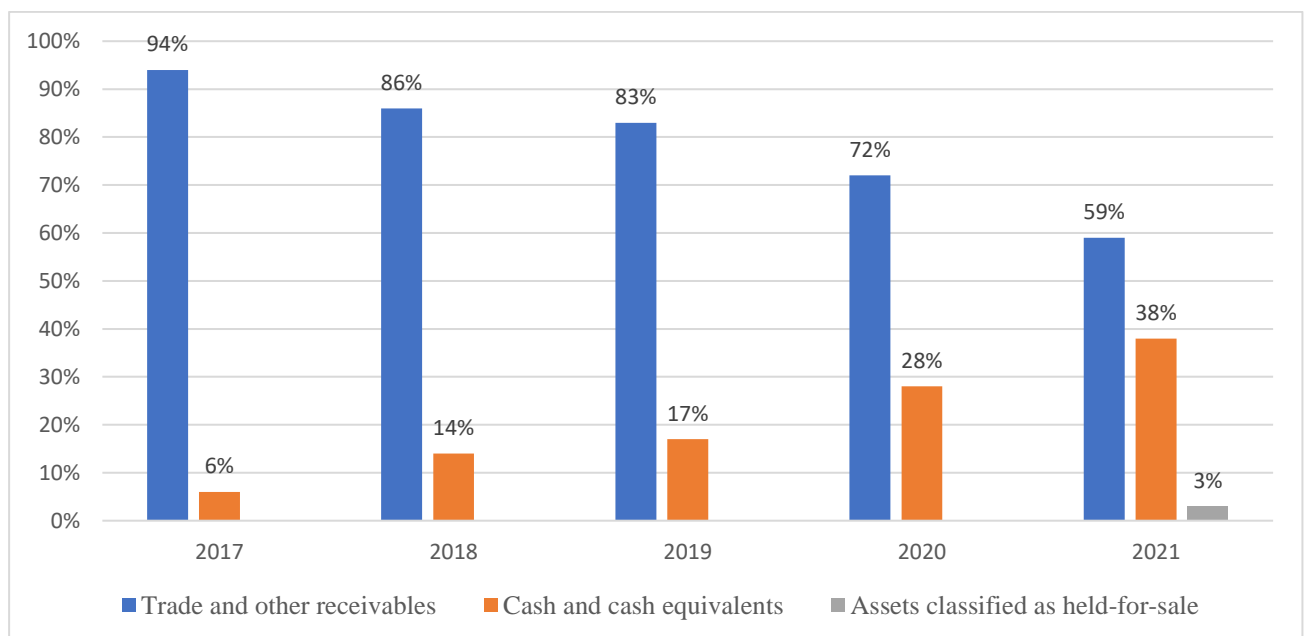


Рисунок 4.1 – Динаміка структури короткострокових активів компанії PwC UK протягом 2017-2021 років

*Джерело: самостійно побудовано автором на основі [40-45]*

Беручи до уваги інформаційний ресурс рисунку 4.1, можемо побудувати логічний висновок, що в структурі короткострокових активів ключову частку займає дебіторська заборгованість, що має бути погашена протягом одного року чи операційного циклу за умови його тривалості більше 1 року, тобто короткострокового характеру.

Звісно ідентифікована тенденція зумовлена специфікою функціонування бізнесу: відповідно до контрактів, що укладаються для надання послуг, частина оплата (за виключення передоплати) має бути здійснена протягом певного періоду

з дня виставлення рахунку, що фактично призводить до формування значного обсягу кредиторської заборгованості, а наявні грошові кошти інтенсивно використовуються для задоволення поточних потреб функціонування.

На цей аспект варто звернути увагу, адже з огляду на наявність військової агресії з боку східного сусіда, компанії варто зосередитись на страхуванні ризику неотримання післяплати протягом операційного циклу.

Отже, у результаті перегляду першого ж показника під час проведення внутрішнього аналізу, можна виокремити його, як той на який потрібно звернути уваги та зосередитись на його поліпшенні.

На даному етапі виконання структурного аналізу компонентів звіту про фінансовий стан РwС пропоную сконцентрувати дослідницькі зусилля на зобов'язаннях даного суб'єкту господарювання. Перейдемо до розгляду рисунку 4.2.

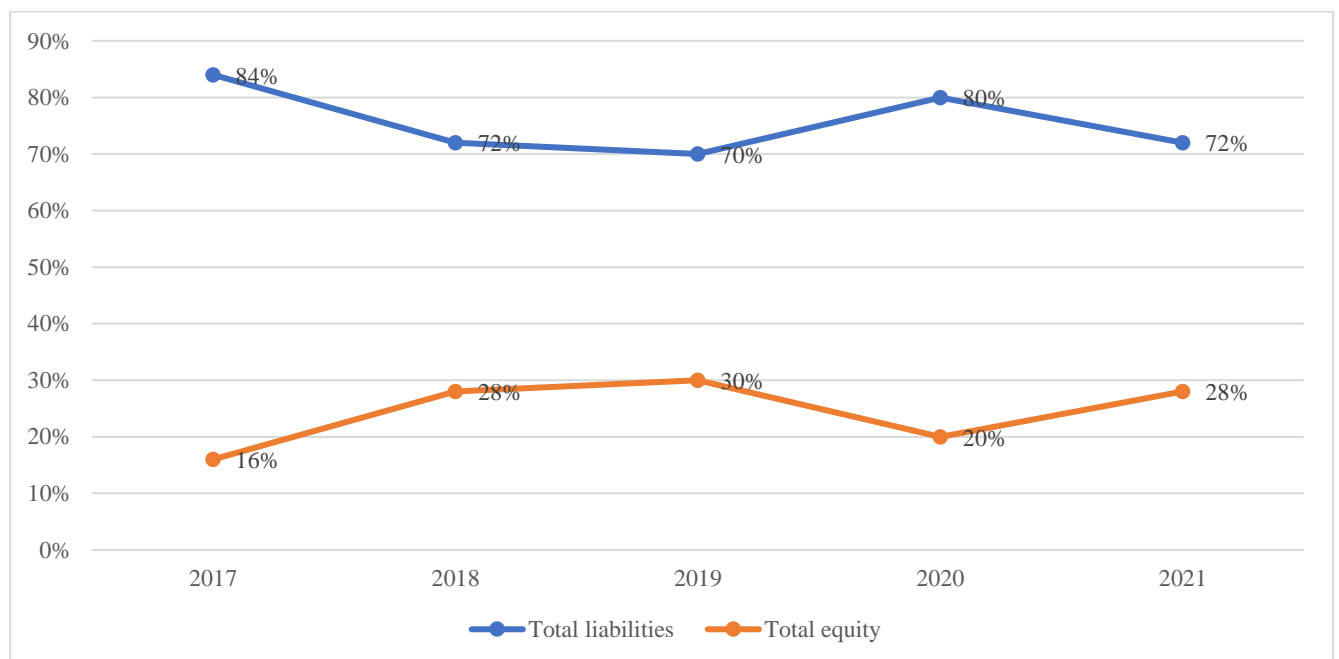


Рисунок 4.2 – Зміна структури пасивів компанії РwС протягом 2017-2021 років

*Джерело: самостійно побудовано автором на основі [40-45]*

Пасиви – компонент звіту про фінансовий стан, який ідентифікує джерело фінансових ресурсів, використаних суб'єктом господарювання протягом звітного періоду. Дані рисунку 4.2 дозволяють прийти до висновку, що протягом

аналізованого періоду часу компанія забезпечувала власне функціонування переважною мірою за рахунок залучених джерел фінансування.

З огляду на те, що компанія належить до групи компаній PwC, така ситуація є повністю обґрунтована і не потребує додаткового перегляду чи аналізу.

Перенесемо вектор дослідницьких зусиль на звіт про прибутки, збитки та інший сукупний дохід. З елементів даного компоненту фінансової звітності пропонуємо розглянути структуру витрат даного суб'єкту господарювання, деталізація якої представлена на рисунку 4.3.

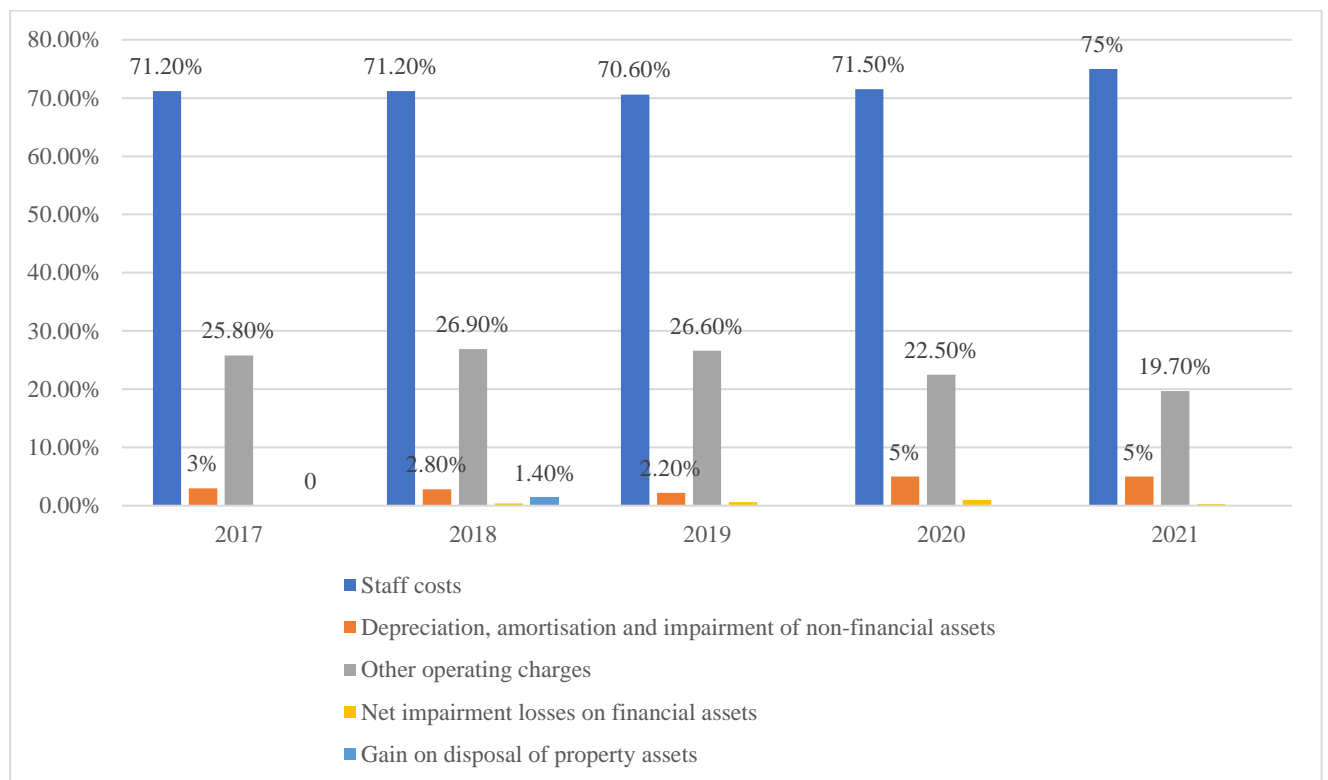


Рисунок 4.3 – Динаміка структури витрат фірми PwC UK протягом 2017-2021 років

*Джерело: самостійно побудовано автором на основі [40-45]*

Відносно тривіальним, враховуючи специфіку бізнесу, постає факт, що основу структури витрат досліджуваного суб'єкту господарської діяльності складають асигнування на працівників, тобто оплату праці, частка даного компоненту структури є відносно стійкою та знаходиться в межах 70,6-75 %. Відносно стійкі частки в компоненті загальної структури також мають показники інших операційних витрат та відшкодувань зносу основних засобів, що використовуються в процесі продукування благ.

Важливо зауважити, що у 2022 - 2023 роках структура витрат компанії дещо змінилась і в неї з'явилися нові витрати, пов'язані з переміщенням персоналу, додатковими засобами зв'язку та електроенергії, а також окремо є витрати, які несе компанія, у той час як працівники знаходяться у бомбосховищах і не можуть у повному обсязі виконувати свої зобов'язання. Ці всі нові витрати відносяться до витрат на персонал. Проте, у такому разі, за даними компанії, ці витрати складають 85-90% від загального обсягу.

У порівнянні з попередніми роками це досить вагомий стрибок і звісно має свій негативний вплив на фінансовий результат компанії. Незважаючи на те що у 2022 – 2023 фінансових роках попри війну доходи компанії показали позитивну динаміку, витрати на персонал мали найбільшу частку з усіх і, відповідно, вкрали можливі 10-15% доходу компанії.

Отже, в процесі внутрішнього аналізу фінансової інформації, є ще один елемент, на який варто звернути увагу під час проведення п'ятого етапу бенчмаркінгу, а саме аналізу та виявлення потенціалу поліпшень.

Під час здійснення другого етапу бенчмаркінгу, під внутрішній аналіз може потрапити не тільки фінансова інформація підприємства, а й корпоративна культура, методи підбору персоналу, мотиваційна структура підприємства та інше.

З огляду на діяльність компанії PwC, а також на економічну ситуацію в країні, найбільш доцільним було саме проаналізувати фінансову складову підприємства, та виокремити можливості її поліпшення.

Проте, на мою думку, під час воєнного стану також варто звернути увагу на мотиваційну програму співробітників. У 2022 році компанія втратила дуже багато кваліфікованих працівників, які працювали у компанії довгі роки. Загальна система мотивації компанії PwC побудована на фінансовій винагороді за гарну роботу на проектах, адаптовану індивідуальну заробітну плату, стабільність у повоєнний період в часі виплати зарплат та їх наявності, що є важливим елементом з огляду на ситуацію, також існують премії та бонуси за гарно закриті річний чи піврічний періоди, крім того компанія надає медичне страхування, а в період війни воно покриває деякі ризики пов'язані з нею, окрім цього, компанія дбає про

співробітників у періоди відключень світла та забезпечує їх генераторами чи додатковими стаціями енергії. Незважаючи на все вище перераховане, у 2022 році важливим є забезпечення ментального здоров'я співробітників, підтримки їх гарного морального стану та убезпечення їх від вигорання. Саме ці причини найчастіше за останній рік вказували люди як причину звільнення з компанії. На сьогоднішній день компанія не має що запропонувати і відповісти людям, які звільняються за цих причин, а отже це ще один аспект, який варто виокремити при проведенні п'ятого етапу.

Але перш ніж перейти до аналізу факторів для поліпшення, варто провести етап 3 та 4, а саме пошук компанії, яка є схожою за функціональним профілем та здійснює максимально ідентичну господарську діяльність.

Пошук таких компаній можна здійснити вручну, через пошук схожих КВЕДів у єдиному державному реєстрі юридичних осіб (на момент дії військового стану ЄДР закрито для доступу) або ж YouControl, але це займе дуже багато часу, а вибірка не буде оптимальною з огляду на те, що компаній, які матимуть схожий КВЕД буде велика кількість, а фактична схожість буде мінімальною, це зумовлює потребу у формуванні оптимальної стратегії пошуку з додатковими критеріями, а також використання баз даних для проведення такого аналізу.

У світовій практиці для проведення бенчмаркінгових досліджень найчастіше використовуються дані, які акумулює на своїх ресурсах компанію Бюро ван Дайк. Bureau van Dijk Electronic Publishing або Бюро ван Дайк є найбільшим видавцем бізнес-інформації та спеціалізується на даних про приватні компанії, а також програмному забезпеченні для пошуку та аналізу компаній. Нині Бюро ван Дайк є частиною компанії Moody's Analytics.

Продуктова лінійка Бюро ван Дайк поєднує в собі дані з нормативних та інших джерел, включно зі 160 інформаційними провайдерами, і програмне забезпечення, щоб дозволити користувачам обробляти інформацію для низки досліджень і використання їхніх результатів. На відміну від інших провайдерів даних Бюро ван Дайк розкриває свої джерела і показує дані про джерела, даючи

змогу користувачам проводити свою власну аналітику і робити прогностні аналізи, засновані на основоположних первинних даних і звітах.

У власності Бюро ван Дайк є декілька баз даних, які містять узагальнену фінансову інформацію про більш ніж 400 млн компаній по всьому світу. У продуктивній лінійці є бази даних з більш обширною інформацією для окремих регіонів. Наприклад, база даних «Ruslana» містить детальна інформація приблизно щодо понад 13 млн. компаній на території України, росії, Казахстану, з них близько 3 млн. є українськими компаніями. Інформація що там міститься включає:

- Фінансові показники компаній, детальний формат, дані за останні 10 років;
- Керівників і контакти;
- Коди діяльності і торговельний опис;
- Біржові дані щодо публічних компаній;
- Детальну корпоративну структуру, пошук компаній з одним і тим же власником;
- Акціонерів і дочірні компанії;
- Ділові новини про компанії;
- М&А угоди і чутки про них.

Також, однією з баз даних є «Orbis», база даних, яка містить фінансову інформацію майже з 150 країн світу, проте детально зосереджена на дослідженні компаній з Сполучених Штатів Америки.

Ще однією базою даних Бюро ван Дайк є «TR Catalyst». Ця база даних як і попередня має інформацію про більшість компаній світу, але на відміну від неї зосереджена на Європейському ринку, до якого теж входить Україна.

Це не вичерпний перелік продуктів Бюро ван Дайк, проте ці є найбільш використовувані серед консультантів або аналітиків.

Отже, в контексті даної роботи, є потреба у використанні такого роду баз даних, для пошуку більш зіставних компаній до PwC. Тож, для формування вибірки незалежних компаній, діяльність яких є зіставною з діяльністю PwC, ми здійснили пошук та відібрали компанії із зіставною діяльністю та схожим функціональним

профілем. Наше Дослідження базується на впевненості, що РwC здійснює надання послуг бізнес-підтримки та має відповідний до них функціональний профіль. Джерелом інформації для нашого пошуку була база даних «Ruslana» (версія № 29.00, оновлена 23 червня 2023 р.).

З метою отримання відповідної вибірки зіставних юридичних осіб, стратегія пошуку включала відбір компаній за видом діяльності та країною реєстрації, а також за іншими критеріями пошуку, пов'язаними зі структурою володіння та фінансовими порогами.

Процес пошуку передбачав перевірку компаній в базі даних «RUSLANA» (див. Таблицю 4.1), виключення компаній, що не задовольняють критерії для зіставлення, та вибір компаній, що можуть бути застосовані для аналізу. Повна стратегія пошуку представлена нижче.

Таблиця 4.1 – Стратегія пошуку зіставних компаній у базі даних

<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>Product name</b>	<b>Ruslana</b>	
<b>Номер оновлення</b>	<b>205</b>	
<b>Версія програмного забезпечення</b>	<b>29.00</b>	
<b>Оновлення даних</b>	<b>23/06/2023 (n° 459)</b>	
<b>Export date</b>	<b>26/06/2023</b>	
<b>Cut off date</b>	<b>31/03</b>	
<b>1.</b>	<b>Статус: Діючі, Компанії з невідомим статусом</b>	<b>10,056,408</b>
<b>2.</b>	<b>Країна/регіон: 02 - Україна</b>	<b>3,200,971</b>
<b>3.</b>	<b>KVED 2010 (тільки основні коди): 6202 - Консультавання з питань інформатизації, 6399 - Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., 6920 - Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультавання з питань оподаткування, 7022 - Консультавання з питань комерційної діяльності й керування, 7320 - Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки</b>	<b>84,028</b>

## Продовження таблиці 4.1

1	2	3
4.	Операційний прибуток (збиток) (тис UAH): 2021, 2020, for all the selected periods, min=0	748,021
5.	Операційний прибуток (збиток) (тис UAH): 2020, 2019, for all the selected periods, min=0	790,630
6.	Операційний прибуток (збиток) (тис UAH): 2021, 2019, for all the selected periods, min=0	656,604
7.	Subsidiaries with shareholders by profile: of one of the following types: Банки та фінансові установи, Страхові компанії, Промислові підприємства, Приватні інвестиційні компанії, Хедж-фонди, Венчурний капітал, Пенсійні фонди/Номінанти/Трастів/Піклувальники, Фонди/науково-дослідні інститути, Органи державної влади, держави, уряди, Публічні (zareєстровані на біржі компанії), owning від 25% і до 100%	314,002
8.	Індикатор незалежності BvD : U	6,333,713
9.	Shareholders with subsidiaries by profile: власність від 25% і до 100%	122,825
10.	Виручка від реалізації: Усі компанії, за якими є цей показник, 2021, 2020, for all the selected periods	2,189,805
11.	Виручка від реалізації: Усі компанії, за якими є цей показник,, 2020, 2019, for all the selected periods	2,253,609
12.	Виручка від реалізації: Усі компанії, за якими є цей показник,, 2021, 2019, for all the selected periods	2,007,107
13.	Сер. вир. від осн. про. (2019-2021) (тис UAH): 2021, min=2,000	153,952
14.	Дата заснування: up to and including 2010 including companies for which the year of incorporation is unknown	5,291,102
15.	НМА/Активи (ср. за 3 г.),%: 2021, max=5	13,015,646
16.	Запаси/Виручка (ср. за 3 г.): 2021, max=5	12,167,275
17.	Осн.засоби/Виручка (ср. за 3 г.): 2021, max=10	12,525,810

## Продовження таблиці 4.1

1	2	3
	Логічний пошук: 1 і 2 і 3 і (4 або 5 або 6) і (не 7 або 8) і не 9 і (10 або 11 або 12) і 13 і 14 і 15 і 16 і 17	
Усього		482

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Розглянемо детально кожен крок та причину його вибору у стратегії.

Крок 1: Статус компаній

Першим кроком нашого пошуку було виключення неактивних компаній.

Водночас всі компанії з невідомим статусом були залишені у вибірці для подальшого аналізу. У результаті цього кроку у вибірці залишилось 10 056 408 компаній.

Крок 2: Географічний критерій

На цьому етапі ми обмежили вибірку лише тими компаніями, які зареєстровані в Україні, з метою врахування умов ринку, на якому зареєстрована та здійснює свою діяльність РwC.

У результаті цього кроку було виключено 7 368 236 компаній, у вибірці залишилось 2 688 172 компанії.

. Крок 3: Критерій виду діяльності

Третім кроком пошуку в базі даних «RUSLANA» було використання кодів національної статистичної класифікації видів економічної діяльності КВЕД ДК 009:2010 (далі – «КВЕД 2010») для пошуку компаній, діяльність яких пов'язана з наданням послуг бізнес-підтримки.

Для цілей пошуку зіставних юридичних осіб були використані наступні коди КВЕД 2010:

- 6202 – «Консультавання з питань інформатизації»;
- 6399 – «Інші види діяльності інформаційних агентств, які не згадані в

жодній з

перерахованих категорій»;

- 6920 – «Діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту; консультування з питань оподаткування»;
- 7022 – «Консультування з питань комерційної діяльності й керування»;
- 7320 – «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки».

Отже, пошук зіставних юридичних осіб здійснювався в межах вищезазначених кодів економічної діяльності.

У результаті цього кроку було виключено 2 615 357 компаній, у вибірці залишилося 72 815 компаній.

#### Крок 4: Критерій беззбитковості

Наступний крок пошуку в базі даних «RUSLANA» передбачав відбір компаній за критерієм відсутності довгострокових операційних збитків.

Для застосування цього критерію ми використовували показник прибутку від операційної діяльності з огляду на наступне:

- Для цілей цього Дослідження ми здійснювали пошук юридичних осіб, основною діяльністю яких є надання послуг бізнес-підтримки. Ми вважаємо, що доцільним є аналіз саме за показником прибутковості від основного виду діяльності (зокрема, за показником операційного прибутку), оскільки збитки від інших видів діяльності (зокрема, фінансової та інвестиційної) не повинні впливати на показник прибутку таких юридичних осіб від основного виду діяльності, зіставного з діяльністю Компанії.

Під час застосування цього кроку ми виключили з вибірки компанії, які мали збитки від операційної діяльності у більше, ніж в одному році з трьох у періоді 2019-2021 рр. Такий часовий період був обраний з огляду на те, що для РwС є доступні фінансові дані за останній 2021 фінансовий рік, а аналіз підприємства доцільно робити як мінімум за 3 роки для виявлення оптимальних тенденцій його діяльності.

Так, із вибірки було виключено 67 466 компаній, залишилося 5 349 компаній.

#### Крок 5: Критерій структури володіння

Наступним кроком нашого пошуку було здійснення перевірки структури володіння відібраних компаній на основі інформації, що міститься в базі даних «Ruslana».

На нашу думку, компанії, які входять до групи або мають іноземне фінансування з огляду на економічну ситуацію в країні не можуть бути взятим, як елемент порівняння в бенчмаркінговому дослідженні. Відхилення відбувається на основі того, що компанії, які можуть входити до групи є більш стійкими до коливань в економіці країни розташування, також мають подушку у разі потреби релокації або залуження додаткового фінансування.

Для пошуку зіставних компаній ми беремо виключно територію України, тож варто обрати компанії, які є самостійними гравцями ринку, а отже відповідно до українського законодавства не належать до групи та/або не є залежними. Більш детально дана інформація прописана у статтях 14 та 39 Податкового кодексу України.

Відповідно до Українського законодавства юридична особа не повинна володіти прямо та/або опосередковано корпоративними правами іншої юридичної особи з часткою такої участі 25 і більше відсотків та мати як учасника (акціонера) юридичну особу з часткою прямої (опосередкованої) участі 25 і більше відсотків.

Таким чином, ми виключили з вибірки компанії, власниками яких є юридичні особи, які володіють корпоративними правами компанії у розмірі 25 і більше відсотків. Водночас ми залишали у вибірці компанії з невідомим статусом власності (тобто, де частка власності іншої особи у компанії невідома).

Ми також виключили компанії, які володіють корпоративними правами інших компаній у розмірі 25 і більше відсотків, за виключенням компаній, де частка володіння в інших юридичних особах невідома.

У результаті ми виключили 806 компаній, у вибірці залишилося 4 543 компанії.

#### Крок 6: Наявність фінансової інформації

Компанії, у яких у базі даних «Ruslana» була відсутня фінансова інформація як мінімум за два роки з трьох у періоді 2019-2021 рр., були виключені з огляду на

те, що якщо компанія не подає фінансову звітність кожен рік, інформація щодо неї може бути ненадійною та використання даних за період у декілька років бере до уваги циклічну природу бізнесу.

У результаті цього кроку жодна компанія не була виключена, у вибірці залишилося 4 543 компанії.

#### Крок 7: Фінансові пороги

Для того, щоб виключити компанії, у яких загальний обсяг доходу не є релевантним з оборотами Компанії та максимально залишити у вибірці обширний набір компаній, з вибірки виключались ті, у яких середнє значення обсягу виручки від реалізації становило менше 2 млн. грн. за період 2019-2021 рр.

На наш погляд, діяльність компаній, у яких обсяг виручки від реалізації за відповідні податкові (звітні) роки не перевищував зазначений поріг, не є співставною з компанією.

У результаті було виключено 3 067 компаній, у вибірці залишилися 1 476 компаній.

#### Крок 8: Додаткові критерії відбору

Для цілей відбору найбільш зіставних юридичних осіб ми застосували додаткові критерії відбору, опис яких подається нижче.

Першим кроком відповідно до додаткових критеріїв відбору було виключення компаній за датою заснування. На цьому кроці були відібрані компанії, зареєстровані у 2010 році або раніше, та компанії з відсутньою інформацією про рік реєстрації, тобто компанії, які не знаходяться на стадії старт-апу. У результаті було виключено 821 компанію, у вибірці залишилось 655 компаній.

Оскільки метою цього Дослідження є пошук компаній, діяльність яких є зіставною з діяльністю PwC, ми виключили компанії, в яких середнє значення співвідношення нематеріальних активів до загальної вартості активів за період 2019-2021 рр. становило більше 5%, враховуючи те, що рутинні постачальники послуг зазвичай не використовують нематеріальних активів. У результаті було виключено 23 компанії, у вибірці залишилось 632 компанії.

Надалі ми відібрали лише ті компанії, в яких середнє значення співвідношення запасів до виручки від реалізації за період 2019-2021 рр. не перевищує 5%. Такі компанії були залишені у вибірці з огляду на те, що провайдери послуг не повинні мати значний обсяг запасів на балансі, адже для здійснення своєї основної діяльності застосовують переважно необоротні активи (комп'ютерну техніку, офісне приміщення, нематеріальні активи, тощо). У результаті було виключено 78 компаній, у вибірці залишилось 554 компанії.

Останній крок полягав у виключенні компаній, в яких середнє значення співвідношення основних засобів до виручки від реалізації (обороту) за період 2019-2021 рр. становило більше 10%, враховуючи те, що рутинні постачальники послуг зазвичай не володіють суттєвими обсягами основних засобів у структурі активів. У результаті було виключено 72 компанії, у вибірці залишилось 482 компанії.

В результаті третього етапу проведення бенчмаркінгового дослідження за допомогою бази даних було відібрано 482 компанії, які здійснюють схожу господарську діяльність до діяльності PwC.

Наступним етапом для проведення бенчмаркінгового дослідження є огляд зовнішніх джерел інформації стосовно вже відібраних компаній.

Ми застосували додаткові критерії пошуку, спрямовані на відбір зіставних компаній, що виконують таку ж саму або схожу діяльність, що й Компанія. Якщо під час перевірки наявності інформації щодо діяльності компанії в Інтернеті ми виявили будь-яку інформацію, яка свідчить про належність компанії до групи, така компанія була виключена з вибірки. Водночас додаткова перевірка щодо структури володіння не здійснювалась, якщо компанія була виключена у зв'язку з відсутністю чи недостатністю інформації в Інтернеті або незіставною діяльністю.

Отже в результаті ручного відбору нами були застосовані наступні критерії пошуку:

Крок 9: Наявність інформації про діяльність компаній в Інтернеті

На цьому етапі відбору компаній ми провели аналіз наявності інформації про діяльність 482 компаній, які залишились у вибірці. Компанії виключались,

якщо було неможливо знайти яку-небудь інформацію про їхню фактичну діяльність. Саме цей аспект був важливим, адже це є ключовим етапом якісного відбору компанії, з якою у подальших етапах ми будемо здійснювати конкурентне порівняння задля переймання та застосування кращого досвіду.

Крім того, виключались компанії з єдиним наявним джерелом, на якому був зазначений стандартизований опис діяльності для певної частини компаній з вибірки, який відповідав загальному визначенню КВЕДу компанії, адже це не дає можливості в повному обсязі бути впевненим у фактичній діяльності компанії. Такі компанії виключені за причиною недостатності інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.

У результаті було виключено 225 компаній, у вибірці залишилось 257 компаній.

#### Крок 10: Додаткове дослідження діяльності компаній

Далі ми провели додатковий аналіз діяльності компаній, які залишились у вибірці. Для цього використовувались такі джерела інформації:

- пошукові системи Інтернет, наприклад, [www.google.com.ua](http://www.google.com.ua);
- офіційні сайти компаній в Інтернеті;

сайти в мережі Інтернет, в т.ч. веб-сайти бізнес-каталогів, за допомогою яких можливо ідентифікувати діяльність компанії (наприклад, [ua.all.biz](http://ua.all.biz), [ua-region.com.ua](http://ua-region.com.ua), [business-guide.com.ua](http://business-guide.com.ua), [ua.kompass.com](http://ua.kompass.com) та ін.).

Водночас ми не враховували інформацію, наведену на веб-сайтах для пошуку роботи і найму персоналу, як додаткове джерело інформації про діяльність компаній, так як частко інформація наведена там або подана у скороченому обсязі або не виявляє точну господарську діяльність фірми.

Для підтвердження виду діяльності відібраних компаній здійснювався пошук інформації про фактичну діяльність компаній у вказаних вище джерелах і зіставили її з видами діяльності по коду КВЕД 2010, вказаному ними при реєстрації. Водночас під час пошуку інформації про фактичну діяльність компанії ми використовували дані, що були доступні на момент такого пошуку.

Крім того варто розуміти, що поряд з наданням консультаційних послуг компанії можуть мати супутню діяльність, тому в цьому випадку варто сконцентруватись на більш звужених та максимально схожих функціях до PwC. Отже, як співставні були відібрані компанії, які здійснюють надання наступних послуг, а саме:

- послуг у сфері ведення бухгалтерського обліку, аудиторських послуг, послуг податкового консультування та юридичних послуг;
- послуг фінансового, бухгалтерського та податкового консалтингу;
- послуг із нарахування заробітної плати та послуг бізнес-підтримки;
- послуг управління персоналом;
- послуг щодо проведення дослідження ринку;
- допоміжних послуг, консультаційних послуг щодо управління та бізнес-консультацій.

Саме компанії, які здійснювали таку діяльність на наш погляд були зіставними з функціональним профілем PwC. У той же час пропонуємо виокремити компанії які були виключені з вибірки та окреслити їх функціональний профіль, тож з вибірки були виключені компанії якщо вони здійснюють діяльність у сфері:

- іншого фінансового посередництва;
- розробки та / або продажу програмних продуктів, інформаційних систем, постачання мобільного зв'язку та Інтернету, впровадження хмарних рішень;
- складання електронної техніки та ремонту;
- послуг хостингу та розробки веб-сайтів;
- PR та BTL послуг, Event менеджменту, мерчандайзингу, виготовлення реклами, послуг брендингу та дизайну;
- телекомунікаційних послуг;
- надання виключно послуг навчання та проведення тренінгів, семінарів, практикумів, курсів, конференцій;
- надання виключно послуг управління персоналом (аутсорсинг, рекрутинг, підбір персоналу тощо) та/або консалтингових послуг виключно у формі тренінгів, заходів, семінарів;

- протидії виробництву та обігу контрафактних товарів;
- супроводу будівництва, керування нерухомістю;
- оптової торгівлі та дистриб'юції товарів;
- надання транспортних, логістичних та митних послуг;
- надання виключно послуг з аудиту;

надання послуг з оцінки;

- вирішення судових справ та представництва інтересів компанії в суді;
- інших послуг, що є незіставними із послугами в межах Контрольованих операцій.

операцій.

У результаті було виключено 217 компаній, у вибірці залишилося 40 компаній.

В ідеалі на цьому можна було б завершити дослідження, та детально розглянути кожен з відібраних 40 компаній, їх фінансові результати та досвід адаптації під час війни, але кількість фінальних компаній у вибірці досить велика, тому є логічним звзвити вибірку застосувавши ще декілька критеріїв.

Попередньо у процесі формування стратегії у базі даних, одним з кроків був крок у якому нами було здійснено виключення компаній, які не підпадають під критерії незалежності, відповідно до Податкового законодавства України. В контексті даного критерію пропонуємо для вже відібраних 40 компаній, здійснити більш детальну перевірки незалежності цих компаній. Для цього будемо використовувати вже згадану нами базу даних Ruslana. Здійснивши таку перевірку було виключено 12 компаній, у вибірці залишилося 28 компаній.

Таблиця 4.2 - Детальний опис діяльності 28 компаній

1	2	3
Номер BvD	Компанія	Опис діяльності
UA33496252	ФІНПОІНТ ТОВ	Компанія надає фінансові та стратегічні консультації щодо злиття та поглинання, фінансової реструктуризації, залучення капіталу та інших інструментів корпоративного фінансування.

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3
<b>UA22930490</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ОЛЕСЯ ТОВ	Компанія надає аудиторські, бухгалтерські та консультаційні (правові питання, організація кадрової служби, державні закупівлі) послуги, послуги із захисту інтересів підприємства у податковій адміністрації.
<b>UA32736203</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКСЬОНОВА ТА ПАРТНЕРИ ТОВ	Компанія надає послуги з аудиту та організації бухгалтерського обліку, послуги податкового консультування та планування, податкової медіації, податкової експертизи договорів, діагностики податкових ризиків, послуги фінансового та податкового Due Diligence, послуги з трансфертного ціноутворення, підбору персоналу та навчання.
<b>UA31526536</b>	ДЕБЕТ-КРЕДИТ КОНСАЛТИНГ ТОВ	Компанія надає послуги бухгалтерського супроводу: ведення та відновлення бухгалтерського обліку, розрахунок податків і формування платіжних доручень, складання звітів та їх подання в державні органи, проведення звірок з державними органами, розрахунок заробітної плати, відпускних, кадровий аутсорсинг.
<b>UA38706174</b>	НОРНІ ТОВ	Компанія надає послуги аутсорсингу бухгалтерського обліку, бухгалтерського супроводу, юридичні послуги.
<b>UA20833340</b>	Аудиторська фірма УкрЗахідАудит ТОВ	Компанія надає послуги аудиту, аудиту трансформації фінансової звітності, консалтингу, розробки і формування облікової політики, податкового планування та оптимізації оподаткування, а також допомагає в організації системи управлінського обліку та здійснює експертні дослідження актів перевірки державних органів.
<b>UA42701528</b>	КОНСАЛТИНГО ВА ФІРМА БУХГАЛТЕР ГАРАНТ ТОВ	Компанія надає аудиторські послуги, бухгалтерські послуги та консультаційні послуги.

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3
<b>UA33438625</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА БЛАГО ТОВ	Компанія надає послуги бухгалтерського обліку, підготовки податкової звітності, аудиторські послуги, планування фінансів, оподаткування, а також консультаційні послуги.
<b>UA33498239</b>	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ДІВАЙС-ГРУП ТОВ	Компанія надає аудиторські та бухгалтерські послуги, послуги трансформації звітності відповідно до МСФЗ, послуги з податкового консалтингу та трансфертного ціноутворення.
<b>UA25409247</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АРАМА ТОВ	Компанія надає аудиторські послуги, консультаційні послуги (у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування, складання фінансової звітності, оцінки ризиків діяльності суб'єкта господарювання) та юридичні послуги (підготовка/аналіз договорів та установчих документів, супровід податкових перевірок, супровід при веденні претензійної роботи й досудового врегулювання спорів, реєстрація знаків для товарів та послуг).
<b>UA33307726</b>	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОГО АУДИТУ ТОВ	Компанія надає аудиторські, бухгалтерські, консультаційні послуги, послуги ведення обліку та супроводу угод та інвестиційної діяльності, послуги податкового консультування.
<b>UA35796588</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЛИСЕНКО ТОВ	Компанія надає аудиторські послуги, консалтингові послуги у сферах податкового обліку та податкового планування.
<b>UA37919652</b>	ЕЙЧ БІ ПІ АЙ КОМПАНІ ТОВ	Компанія надає консультаційні послуги з управління бізнес-процесами, управління якістю, підготовки до міжнародних сертифікацій, послуги аудитів та навчання.
<b>UA42144555</b>	АУДИТ - ДЖИ ЕМ ТОВ	Компанія надає послуги з аудиту фінансової звітності, експрес-аудиту, податкового аудиту, послуги ведення бухгалтерського обліку, аутсорсингу заробітної плати, консультування з питань оподаткування.

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3
<b>UA36173316</b>	БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФАСПЕКТ ТОВ	Компанія надає бухгалтерські послуги (бухгалтерський та податковий облік, відновлення бухгалтерського обліку, підбір бухгалтерського персоналу, ведення кадрового діловодства, бухгалтерський аутсорсинг).
<b>UA34011874</b>	БРОКЕР - СКВ ПП	Компанія надає бізнес-послуги та послуги оформлення митних документів для юридичних осіб.
<b>UA20279671</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА БУХГАЛТЕР ПП	Компанія надає аудиторські та бухгалтерські послуги, послуги управлінського обліку та підготовки фінансової звітності, здійснює консультування з питань бухгалтерського обліку та оподаткування, аналіз бізнес-планів.
<b>UA42965134</b>	ГРЕЙТ АЛЬЯНС ТОВ	Компанія надає юридичні послуги, послуги з бухгалтерського та податкового обліку, бухгалтерського супроводу, податкового консалтингу.
<b>UA34597924</b>	АУДИТОРСЬКО-КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЮГТ ПЛЮС ПП	Компанія надає аудиторські послуги, послуги з трансформації фінансової звітності, консолідації фінансової звітності, трансфертного ціноутворення, консалтингові послуги, послуги з організації внутрішнього контролю та системи корпоративного управління.
<b>UA20071290</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА РАДА ЛТД ТОВ	Компанія надає послуги трансформації бухгалтерської звітності, аудиту фінансової звітності, розробка методології трансформації, підготовка консолідованої звітності, консультування щодо питань практичного впровадження МСФЗ, тренінги по трансформації фінансової звітності.
<b>UA24362662</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА УКРАУДИТ XXI - ШЕВЧЕНКІВСЬКА ФІЛІЯ ТОВ	Компанія надає послуги аудиту, ведення та відновлення бухгалтерського обліку, складання фінансових звітів; здійснює консультування з питань бухгалтерського обліку, оподаткування та фінансової звітності.

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3
<b>UA41153239</b>	МАРКЕТИНГ ЕНД ЛЕГАЛ СОЛЮШНЗ ТОВ	Компанія надає послуги реалізації маркетингових досліджень, консалтингу, соціально-політичного моніторингу, правової допомоги, проведення та організації тренінгів. Офіційний сайт компанії ( <a href="https://mlsgroup.com.ua/">https://mlsgroup.com.ua/</a> ) на момент дослідження не працює.
<b>UA37797627</b>	ІНФОІНДУСТРІЯ ТОВ	Компанія надає консалтингові послуги для осіб і компаній, що працюють в європейських країнах про події в агросекторі, здійснює інформаційне забезпечення світового і українського ринків, моніторинг розвитку ринку землі, проведення семінарів.
<b>UA32635145</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКТИВ ТОВ	Компанія надає аудиторські та бухгалтерські послуги (фінансова звітність, облік бухгалтерський та податковий, ведення та відновлення бухобліку тощо).
<b>UA24231715</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АМК- СЕРВІС ПП	Компанія надає аудиторські, бухгалтерські та консультаційні послуги (щодо питань бухгалтерського обліку, оподаткування, трансфертного ціноутворення), а також послуги розробки/моніторингу внутрішніх систем контролю якості та оцінки ефективності роботи бухгалтерської служби.
<b>UA30437318</b>	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЄВРОАУДИТ ТОВ	Компанія надає аудиторські послуги (аудит та супутні аудиту послуги), пов'язані з ними експертизи, консультації з питань бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності та інших видів економіко-правового забезпечення підприємницької діяльності.
<b>UA35169487</b>	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ПРЕСТИЖ ПП	Компанія надає аудиторські та бухгалтерські послуги, послуги due diligence, трансформації фінансової звітності відповідно до МСФЗ, здійснює консультування з податків і права.

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3
UA33539238	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЗАХІДАУДИТ ПП	Компанія надає аудиторські послуги, послуги постановки, ведення та супроводу бухгалтерського обліку, консультаційні послуги (з питань оподаткування та комп'ютерної обробки облікової інформації).

*Джерело: сформовано автором самостійно*

З огляду на те, що виключено не так багато компаній, а вибірка залишається об'ємною, є логічним та обґрунтованим для бенчмаркінгового дослідження, здійснити точковий аналіз діяльності даних компаній відповідно до тих аспектів, які буде визначено у наступному етапі проведення бенчмаркінгового дослідження, як тими що потребують поліпшення в PwC.

Перейдемо до безпосереднього здійснення останнього в нашій роботі етапу бенчмаркінгового дослідження, а саме аналізу відібраних компаній та виокремленню потенціалу для поліпшень. Частково в процесі внутрішнього аналізу компанії PwC, нами були виокремлені аспекти на які варто звернути увагу. Тож, ще раз підсумуємо:

1. З огляду на специфіку бізнесу та наявність постійної військової агресії росії, Компанії варто звернути увагу на структуру короткострокових активів. Як вже зазначалось основною в їх складі є дебіторська заборгованість. Звісно в більшості випадків вона є короткостроковою, але деякі ситуації, які склались у лютому-березні 2022 року говорять про те, що ризики переведення її у дострокову або не сплачену великі.

2. Різке збільшення витрат на персонал, частка яких у структурі загальних витрат компанії зросла майже на 15%. З одного боку це обґрунтовано з огляду на те, що основний ресурс компанії це її співробітники і при наданні консультаційних послуг, витрати на персонал завжди є найбільшою статтею витрат компаній, проте ці 15% могли б бути повноцінними доходами компанії.

3. Останній важливий аспект на який варто звернути увагу це мотиваційна політика компанії, а саме її зосередженість на психологічному стані співробітників.

З огляду на виокремлені аспекти змін для повного аналізу варто дослідити фінансові показники обраних 28 компаній, а саме їх розподіл витрат, а також обсяги дебіторської заборгованості. Дана інформація згрупована у Додатках Г та Д.

З огляду на фінансові показники компаній, варто звернути увагу на основних 5, а саме : Фінпоінт, АФ Укрзахідаудит, АФ Арама, АФ АМК-Сервіс та АК Престиж.

Саме ці фірми мають 0 рівень дебіторської заборгованості за товари роботи та послуги, а також вони мають кореляційний ріст втрат до фінансового результату компанії, що представлено на рис. 4.4.

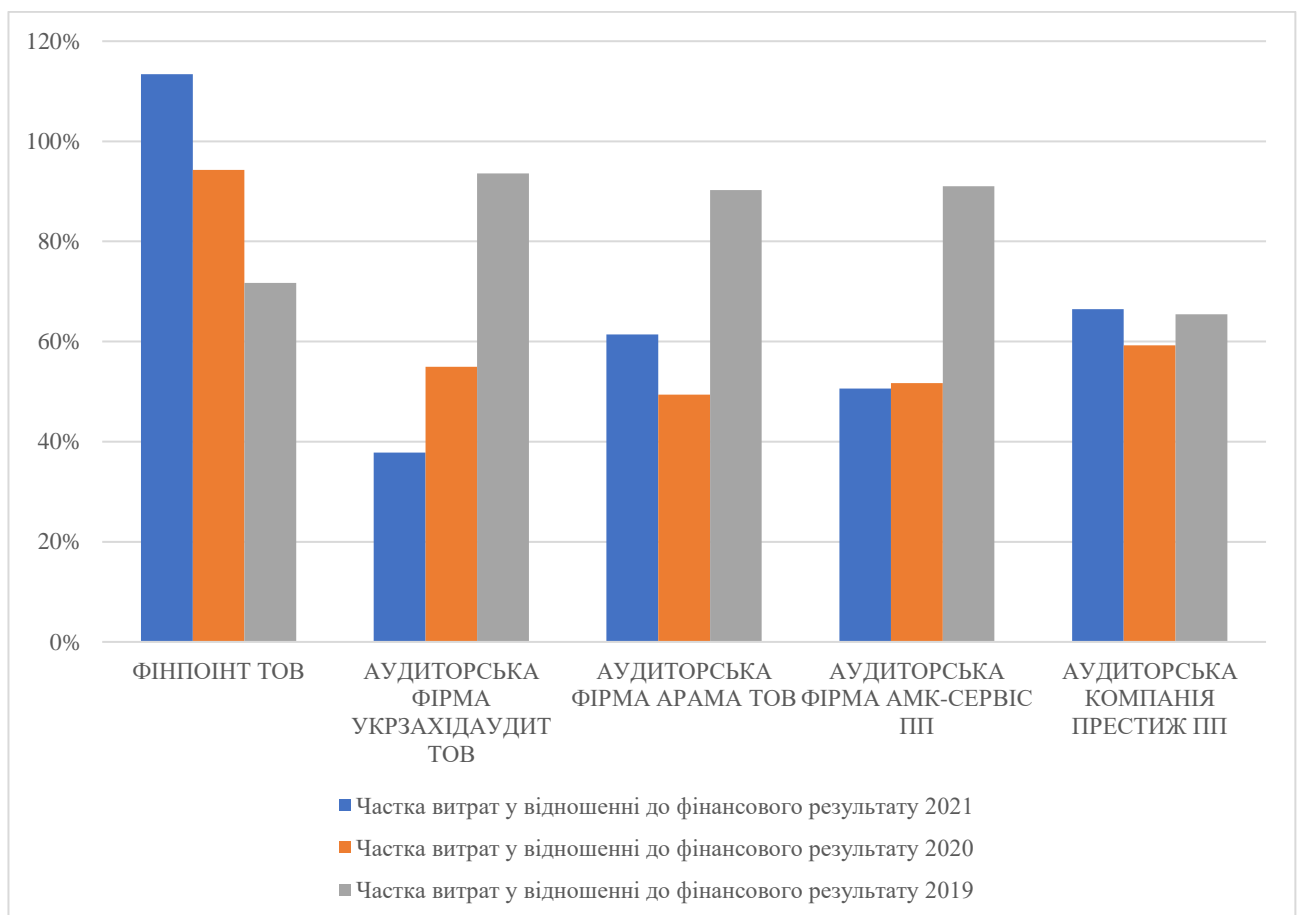


Рисунок 4.4 – Фінансова інформація зіставних компаній

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Спираючись на отримані результати, кожену з компаній ми детально вивчили на предмет умов оплати на послуги, їх мотиваційних політик (у разі якщо вони наявні у загальному доступі), а також змін, які відбулись з ними у 2022 році.

Отже, можемо підсумувати процес вивчення компаній та виокремити рекомендації для РwС, в умовах повномасштабного вторгнення. Три з п'яти

проаналізованих компаній здійснюють виконання послуг по передплаті у розмірі 70%, при тому замороживши ці кошти на рахунках та можливістю їх повернення у разі не виконання робіт у терміни. Інші 30% оплачуються після фінальної здачі робіт або на етапі відправки проектів на фінальне узгодження клієнтам. Інші дві при здійсненні невеликого обсягу робіт беруть 100% передплату, а одна з них дозволяє розділити на 2 платежі у разі, якщо проект займає декілька фінансових періодів. Загалом саме це дозволяє усім компаніям уникати великих обсягів дебіторської заборгованості, що дає їм можливість знизити ризики несплати за роботи та послуги у разі якщо в результаті збройної агресії росії з клієнтом щось трапиться.

Також, аналіз трьох з п'яти (дві не оприлюднюють такого роду дані) мотиваційних політик компаній показав, що в основі своїй всі мають фінансове підґрунтя, що є абсолютно логічним, проте одна з компаній також має широкий спектр курсів з направленістю на психологічну стійкість колективу. Деталізуючи можна сказати, що компанія надає працівникам можливість за власний рахунок відвідати психологів чи психотерапевтів 3 рази на рік, кожні 2 тижні має різні лекції по стабілізації психічного здоров'я, а також у разі потреби надає місяць відпустки (яка оплачується, але у розмірі 50% від заробітної плати) на відпочинок від війни та гармонізації життя. Проте, якщо людина використала даний місяць, але після виходу працювати краще не почала, то вона мусить повернути ще 25% від виплаченої суми, або ж компанія запропонує їй навчання та стажування у іншому відділі. Такі дії компанії є досить ефективними, так як на їх сайті вказується, що за останній рік відсоток звільнень зменшився у порівнянні з довоєнним часом, звісно на це впливає і багато інших факторів, проте саме така політика піклування про колектив дійсно дає свої плоди, о прослідковуються і на показниках ефективності співробітників.

Отже, в процесі здійснення бенчмаркінгового дослідження, нами було проведено внутрішній аналіз предмета бенчмаркінгу, пошук зіставних за функціональним профілем компаній, виокремлення сторін, які варто удосконалити, а також аналіз основних зіставних компаній та розгляд їх досвіду.

## **4.2 Пропозиції щодо удосконалення господарської діяльності підприємства на основі отриманих результатів бенчмаркінгового дослідження**

На основі проведеного бенчмаркінгового дослідження, в контексті якого було знайдено декілька прогалин у роботі досліджуваного об'єкта бенчмаркінгу та проаналізовано українські компанії, які надають послуги бізнес-підтримки задля надання практичних рекомендацій для поліпшення діяльності компанії в умовах воєнного стану.

Відповідно першим на що варто звернути увагу Компанії це формат оплати за надання робіт та послуг. Як вже зазначалось вище, Компанія мала ситуації, коли через військову агресію дебіторську заборгованість не було погашено, крім того показник дебіторської заборгованості в активах досить великий.

Отже, з огляду на зазначене, Компанії варто переглянути умови заключення контрактів, а саме розміри передплат їх доцільно збільшити на 20-25%, що убезпечить Компанії від ризику несплати за здійснені послуги. У свою чергу Компанія при здійсненні деяких видів послуг може здійснити повернення коштів при умові, якщо підприємство-клієнт постраждало від військової агресії (в більшій мірі від ракетних ударів).

Наступним аспектом діяльності Компанії, який потребує уваги є різке збільшення витрат на співробітників, що не входить до складу собівартості послуг, а також жодним чином не розвивають співробітників, ці витрати пов'язані з забезпеченням колективу компанії технічними засобами для здійснення роботи поза межами офісу під час блекаутів та повітряних тривог. В даній ситуації можемо розглянути декілька пропозицій для зниження обсягу цих витрат на балансі підприємства.

Перша пропозиція полягає у залученні коштів з фонду компанії, який було створено на випадок форс мажорних обставин. В перші дні війни цей фонд

здійснив виплати співробітникам української компанії, та здійснював це ще протягом року двічі, також окремо фінансова допомога була видана компанії для забезпечення офісу старлінками. Тож, для деяких одноразових або нечастих потреб на забезпечення персоналу необхідним під час військового стану можна залучити кошти з загального фонду допомоги PwC.

Другим виходом з цієї ситуації, може бути повернення співробітників до роботи в офісі, проте у 2022 році Компанія відмовилась від четвертої частини офісу і вихід співробітників на офісну роботу, може призвести до потреб його розширення, а й відповідно додаткових затрат. Проте, зважаючи на нестабільність ситуації в країні, такий варіант можна вважати резервним у випадку збільшень масштабних повітряних тривог та загострень проблем з подачею електроенергії.

Останній елемент, який варто удосконалити та адаптувати під сучасний стан це мотиваційна політика. У результаті збройного нападу мотивація працівників змінилась, ті ключові елементи, які відігравали роль до 24 лютого 2022 року відійшли і на перший план вийшли зовсім інші цінності, такі як стабільність, турбота про стан співробітників, забезпечення постійних виплат, а також можливість надання допомоги з релокацією у разі потреби. У загальному аналіз мотиваційної політики показав, що з більшістю з важливих факторів для працівника Компанія справляється, проте ключовими проблемами все ж залишаються проблема вигорання та моральної втоми на фоні війни.

Тож, на нашу думку в процесі адаптації мотиваційної політики до потреб працівників Компанії варто залучити до роботи штатного психолога, який би спершу провів аналіз стану працівників, їх готовності до роботи на повну силу, а також надав рекомендації кому це потрібно, це б допомогло Компанії уникнути звільнення від різкого вигорання у працівників. Наступним кроком варто було б залучити співробітників до відвідування щомісячних зустрічей, які б допомогли працівникам поспілкуватись більш неформально та відчити морально від навантажень на роботі та зовнішніх тривог. Ще один крок, який варто було б зробити це лекції з різними спеціалістами на теми, які потенційно можуть бути цікавими співробітникам, їх можна виявити через опитувальник. Й останнім

етапом буде залучення співробітників до створення речей власноруч, така практика один раз проводилась Компанією, на ній кожен охочий міг взяти участь у розмальовці власної футболки з брендом компанії. Ми вважаємо, що це гарний спосіб допомогти відволіктись співробітникам і варто такі заходи зробити повторюваними.

Отже, підводячи підсумок можна сказати, що за допомогою бенчмаркінгу на прикладі компанії консультаційної сфери було виділено основні проблеми підприємства під час війни, розроблено та запропоновано зміни на основі переймання досвіду від компаній схожого функціонального профілю на ринку, що зможе забезпечити вищий рівень конкурентоспроможності, як серед надавачів послуг так і серед компаній-роботодавців.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі досліджено теоретико-методичні підходи, методи та етапи проведення бенчмаркінгового дослідження, обґрунтовано потребу проведення його систематично на прикладі підприємства консалтингової сфери, визначено економічну природу та роль інструменту бенчмаркінгу, виконано практичне застосування бенчмаркінгу для внутрішньої оцінки підприємства, підтверджено ефективність використання бенчмаркінгу в процесі надання послуг бізнес-підтримки, доведено практичну цінність аналізу компаній схожого функціонального профілю. Нижче розкриті висновки та пропозиції отримані за результатами здійсненого дослідження та відображають розв'язання визначених завдань, спрямованих на досягнення мети магістерської роботи.

1. Бенчмаркінг, як інструмент управління якістю, являє собою безперервний процес оцінювання рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами.

Бенчмаркінг у його сучасному трактуванні вперше було використано корпорацією Xerox 1979 року для подолання ринкових проблем, зумовлених катастрофічним зменшенням ринкової частки корпорації. Можна виокремити такі причини популярності бенчмаркінгу: глобальна конкуренція, винагорода за якість, необхідність адаптації та використання світових досягнень. Застосування інструментів бенчмаркінгу дає організації різні переваги: можливість подолати застій у керівництві, вказати на їхнє неточне уявлення про стан справ; надає організації сигнали раннього попередження про відставання; відкриває нові технології та методи управління організацією; створює культуру безперервного вдосконалення тощо.

Стандартний процес бенчмаркінгу може складатися з низки етапів: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація.

На етапі дослідження найважливішим є визначення потенційних партнерів з бенчмаркінгу. Труднощами цієї ситуації є те, що російський бізнес поки що не готовий до обміну досвідом зі своїми конкурентами і не усвідомив, що такий обмін є взаємовигідним. У процесі вибору компанії-партнера особливу увагу слід звернути на три ключові моменти:

- Вкрай важливо спиратися на результати повного і всебічного кабінетного дослідження діяльності потенційного партнера за зовнішнім порівняльним аналізом.
- Необхідно скласти детальний план вибору компанії-партнера і чітко його дотримуватися, не пропускаючи жодного пункту плану.
- Під час збирання даних про потенційних партнерів з бенчмаркінгу необхідно суворо дотримуватися рамок закону і прийнятих етичних норм.

Адаптація результатів бенчмаркінгу може бути найважчим процесом. Не існує двох однакових організацій, те, що працює в партнера, можливо, не працюватиме в компанії-ініціаторі або з тими самими результатами.

Ключовою стратегією впровадження є вибір таких рішень за отриманими в результаті бенчмаркінгу даними, які також містять елемент безперервного вдосконалення. Недостатньо безперервно вдосконалюватися, якщо конкуренти вдосконалюються швидшими темпами, тому підсумковим кроком у будь-якій діяльності з бенчмаркінгу є завершення циклу Демінга, тобто спланувати наступний проект бенчмаркінгу.

2. У період війни консалтингова спільнота прикладає максимальні зусилля до запобігання соціального та економічного руйнування України. Через представників консалтингових асоціацій створюються сприятливі умови інформаційного забезпечення та консультування бізнесу. Найгострішими питаннями, що намагаються вирішити фахівці – консультування з питань релокації бізнесу, запуску та налагодження раніше зупиненого виробництва, відтворення логістичних зв'язків, відновлення операційної ефективності, визначення процедури сплати податків тощо. Моніторинг ринків і створення оперативних даних дозволяють консультантам знайти варіанти відновлення бізнес-ланцюгів.

На превеликий жаль військовий стан ще триває в Україні. Це змушує бізнес-спільноту постійно знаходитися у стані напруги та невизначеності, а отже шукати нові рішення та методи здійснення ефективної господарської діяльності та покращення фінансового стану підприємств.

Тому визначальна роль консалтингового супроводження українського бізнесу під час війни, полягає у постійному моніторингу змін та оперативній сумісній роботі по розробці антикризових дій з урахуванням швидко мінливих та непередбачених ситуацій.

Проте, ринок консалтингу та основні гравці на ринку теж стикнулись з неочікуваними змінами, які принесла війна. Важливо розуміти, що й консалтингові компанії мусять підлаштовувати свою діяльність, розвиватись та набиратись досвіду для вирішення питань власного споживача у зарубіжних компаній або компаній конкурентів.

З огляду на це, важливим є адаптація українського консалтингу під нинішні умови ринку та розуміння запитів споживачів послуг. Відповідно, існує потреба у первинному пристосуванні консалтингових компаній до ринку, а також перейманні вже можливого наявного досвіду роботи під час воєнного стану.

Одним з методів, який зможе швидко та в короткостроковій перспективі допомогти компаніям адаптуватись до потреб ринку та бути конкурентоспроможними є бенчмаркінг. Безсумнівно, даним метод є необхідним для будь-якого виду бізнесу і консалтингові компанії, як такі, можуть надавати послуги проведення бенчмаркінгу для компаній-клієнтів.

3. Відповідно у роботі було проведено дослідження, на основі якого було знайдено декілька прогалин у роботі досліджуваного об'єкта бенчмаркінгу та проаналізовано українські компанії, які надають послуги бізнес-підтримки задля надання практичних рекомендацій для поліпшення діяльності компанії в умовах воєнного стану.

В процесі роботи було надано декілька рекомендацій по удосконаленню діяльності фірми на основі досвіду компаній – конкурентів галузі:

Здійснити перегляд умов оплати послуг, підняття відсотку передплат за для забезпечення Компанії від ризику несплати за здійснені послуги.

Залучення коштів з фонду компанії, який було створено на випадок форс мажорних обставин, за для покриття додаткових витрат на технічне забезпечення співробітників та покриття їх неробочого часу у бомбосховищах.

Перегляд кадрової та мотиваційної політик, орієнтування на забезпечення стабільності морального стану співробітників, через організацію розмов з психологом, проведення зустрічей з кваліфікованими людьми у тих сферах де працівники виявляють найбільшу зацікавленість, надання у разі вигорання можливості додаткового відпочинку з частковим збереженням заробітної плати тощо.

Отже, підводячи підсумок можна сказати, що за допомогою бенчмаркінгу на прикладі компанії консультаційної сфери було виділено основні проблеми підприємства під час війни, розроблено та запропоновано зміни на основі переймання досвіду від компаній схожого функціонального профілю на ринку, що зможе забезпечити вищий рівень конкурентоспроможності, як серед надавачів послуг так і серед компаній-роботодавців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 Top Consulting Firms. URL: <https://www.caseinterview.com/top-consulting-firms>
2. Business Support Services Global Market Briefing. URL: <https://www.marketresearch.com/Business-Research-Company-v4006/Business-Support-Services-Global-Briefing-33141269/>
3. Business Support Services Global Market Report. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/business-support-services-global-market-report>
4. EUROPE MANAGEMENT CONSULTING MARKET. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-management-consulting-services-market>
5. Europe Management Consulting Services Market. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/06/24/2468739/0/en/Europe-Management-Consulting-Services-Market-Growth-Trends-COVID-19-Impact-and-Forecasts-2022-2027.html>
6. Gryshova I., Krasnorutskyy O., Kravchuk A., Stoianova-Koval S. Modern position of agricultural business in Ukraine under the conditions of the state`s fiscal policy. Innovative approaches in the management of competitiveness of business. Riga: Landmark, 2016, P. 124-134.
7. Hamm, Marylou, Lebrou, Vincent, Thyrard, Antonin & Vauchez, Antoine. (2022). Consulting on public lands. European professions, models, and practices of public sector consulting. [https://cessp.cnrs.fr/IMG/pdf/aac\\_grue\\_consultants\\_mars\\_2022\\_english.pdf](https://cessp.cnrs.fr/IMG/pdf/aac_grue_consultants_mars_2022_english.pdf).
8. Kipping, Matthias & Clark, Timothy. (2012). Oxford Handbook of Management Consulting. Oxford University Press.

9. Steiner, Reto, Kaiser, Claire & Reichmuth, Lukas (2018). Consulting for the Public Sector in Europe. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. DOI:10.1057/978-1-137-55269-3\_25.
10. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY. URL: <https://aecconsultoras.com/wp-content/uploads/2023/02/Feaco-Survey-2021-2022.pdf>
11. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: scientific monograph. Riga: “Baltija Publishing”, 2022. 1421 p.
12. Watson G.H. Il Benchmarking (edizione italiana A) cura di Piercarlo Ceccarelli. Milano: Franco Angeli, 1995.
13. Бачевський Б. Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. Навч. посібник. К.: Центр навч. літератури, 2009. 400 с.
14. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
15. Бублик М. І., Хім'як М.М., Лібер В.М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2009. Вип. 19.5. С. 136–139.
16. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Вип. 683. Львів, 2010. С. 49-54.
17. Вовчак О.Д. Маркетинг як важливий чинник здійснення інвестицій / О.Д. Вовчак // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 7. – С. 4–8. 2.
18. Голубева Т.Г. Бенчмаркінг, як ефективний інструмент управління організацією / Т.Г. Голубева, О.Н. Єлісеєв // Якість. Інновації. Освіта. – 2002. - №1. – С. 60-62.
19. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. 168 с.

20. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27).
21. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2016. – № 10. – С. 31-44.
22. Гуржій Н.М. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства / Н.М. Гуржій, А.Ю. Колтунік // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – №14. – С. 344-347.
23. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
24. Державна служба статистики України. Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2022 році. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztp\\_kv/ztp\\_kv\\_2022\\_ue.xls](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/ztp_kv/ztp_kv_2022_ue.xls)
25. Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2016. № 11. С.3-6. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2016/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2016/2.pdf).
26. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с.
27. Дубодєлова А.В., Юринець О.В., Катаєв А.В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. №1. С.102-106. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010\\_1\\_102\\_106.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_102_106.pdf).
28. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022, 77 с.
29. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua>.
30. Кльоба Р.Л. Реінжиніринг і бенчмаркінг як інструменти вдосконалення управління банківською діяльністю. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.8. с.247-252.

31. Князь С.В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. 156 с. 43.
32. Князь С.В. Управлінський консалтинг: [навч. посіб. для студ. напрямку 0502 спец. 8.050206]. 2-ге вид. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2014. 155 с.
33. Командровська В.Є., Градун А.І. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.
34. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб: Вид-во «Пітер Ком», 1998. 896 с.
35. Кохан Г. Л. Правові питання діяльності приватних військових компаній: міжнародний аспект. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Т. 31 (70), ч. 3, № 2. 2020. DOI <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.2-3/31>. С. 190–200.
36. Кравченко О.В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2008. – Вип.6(74). – С. 102-110.
37. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнеспроцессов [Текст]: [пер. с англ.]. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
38. Механік О.В. Бенчмаркінг для України: пошук власної стратегії інноваційного розвитку України // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №3 (82). – с. 73-78
39. Офіційний інтернет-ресурс Української асоціації менеджментконсультантів Історія розвитку консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uamc.com.ua>.
40. Офіційний сайт PwC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/annual-report/annual-report-2016.html>
41. Офіційний сайт PwC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/annual-report/annual-report-2017.html>

42. Офіційний сайт PwC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/annual-report/annual-report-2018.html>
43. Офіційний сайт PwC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.co.uk/annualreport/assets/2019/pdf/annual-report-2019-financial-statements.pdf>
44. Офіційний сайт PwC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.co.uk/annualreport/assets/2020/annual-report-2020-financial-statements.pdf>
45. Офіційний сайт PwC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.co.uk/annualreport/assets/2021/pwc-uk-financial-statements-2021.pdf>
46. Панухник О. В. Війна та український бізнес. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах” (м. Тернопіль, 1-02 червня 2022 року). Тернопіль, 2022. С. 32–34.
47. Про військово-консалтингову діяльність: проект Закону України від 04.02.2020 № 3005. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68041](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68041).
48. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. Витяги з комплексного дослідження ЄБРР ринку малого та середнього бізнесу в Україні. URL: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>.
49. Продіус О.І., Прокоф’єва В.К. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнеспроцесів підприємства. Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство». URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/90.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf).
50. Прус Л. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю // СХІД. – 2005. – №4 (70).
51. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>

52. Camp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. — ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.

53. Сиденко В.Р. Глобализация – европейская интеграция – экономическое развитие: украинская модель: в 2 т. Том 1. Глобализация и экономическое развитие / В.Р. Сиденко. – К.: Феникс, 2008. – 376 с.

54. Соломенко О.Є., Виноградов О.А. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 35, 2011. С.230-234.

55. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/>.

56. Трубнік Т. Є. Бенчмаркінг конкурентних переваг регіональних господарств м. Києва та Київської області. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 21. С. 68-73.

57. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник. Андрушків Б.М., Бойко О.Б., Вовк Ю.Я., Вовк І.П. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. 1146 с.

58. Управлінський консалтинг: підручник. К.: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.

59. Харламова Г.О. Інвестиційний маркетинг і моніторинг галузей промисловості України / Г.О. Харламова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 68–75.

60. Шимаи М. Глобализация как источник конкуренции, конфликтов и возможностей / М. Шимаи // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 77–86. 6.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1 – Консолідований звіт про фінансовий стан РwС протягом 2017-2021 років

1	2	3	4	5	6	7
		2017	2018	2019	2020	2021
	Note					
<b>Non-current assets</b>						
Property, plant and equipment	7	180.0	182.0	182.0	184.0	202.0
Right-of-use assets	8	-	-	-	785.0	785.0
Goodwill	9	82.0	79.0	79.0	79.0	72.0
Other intangible assets	9	25.0	24.0	18.0	16.0	13.0
Investments in subsidiaries	10	-	-	-	-	-
Interests in joint ventures	11	2.0	3.0	3.0	-	3.0
Other investments	12	56.0	94.0	113.0	114.0	95.0
Deferred tax asset	19	5.0	4.0	5.0	8.0	12.0
Retirement benefit asset	20	-	103.0	82.0	38.0	161.0
		350.0	489.0	482.0	1,227.0	1,270.0
<b>Current assets</b>						
Trade and other receivables	13	1,194.0	1,304.0	1,440.0	1,323.0	1,250.0
Assets classified as held-for-sale	13	-	-	-	-	60.0
Cash and cash equivalents	14	75.0	218.0	289.0	524.0	806.0
		1,269.0	1,522.0	1,729.0	1,847.0	2,116.0
<b>Total assets</b>		1,619.0	2,011.0	2,211.0	3,074.0	3,386.0
<b>Current liabilities</b>						
Trade and other payables	15	760.0	901.0	1,009.0	922.0	932.0
Corporation tax		30.0	33.0	55.0	48.0	25.0
Borrowings	16	106.0	88.0	47.0	11.0	14.0
Provisions	17	-	-	-	75.0	80.0
Members' capital	18	-	1.0	1.0	2.0	2.0
		11.0	12.0	14.0	19.0	14.0

## Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7
		-	-	-		
		907.0	1,035.0	1,126.0	1,077.0	1,128.0
Non-current liabilities		-	-	-	-	-
		81.0	70.0	66.0	72.0	50.0
Provisions	17	-	-	-	-	-
		220.0	254.0	2.0	94.0	119.0
Members' capital	18	-	-	-	-	-
		96.0	89.0	249.0	258.0	256.0
Other non-current liabilities	15	-	-	-	-	-
		48.0	-	98.0	118.0	123.0
		-	-	-		
		445.0	413.0	415.0	1,372.0	1,320.0
Total liabilities		-	-	-		
		1,352.0	1,448.0	1,541.0	2,449.0	2,448.0
Net assets		267.0	563.0	670.0	625.0	938.0
Equity						
Members' reserves	21	310.0	592.0	671.0	618.0	912.0
Non-controlling interests	21	-	-	-	-	-
		43.0	29.0	1.0	7.0	26.0
Total equity		267.0	563.0	670.0	625.0	938.0
Members' interests						
Members' capital	18	231.0	266.0	263.0	277.0	270.0
Members' reserves	21	310.0	592.0	671.0	618.0	912.0
Total members' interests	21	541.0	858.0	934.0	895.0	1,182.0

Джерело: [40-45]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Консолідований звіт про прибутки, збитки РwC протягом 2017-2021 років

	Note	2017	2018	2019	2020	2021
Revenue	2	3,598.0	3,764.0	4,233.0	4,380.0	4,447.0
Expenses and disbursements on client assignments		453.0	484.0	- 584.0	621	492
Net revenue		3,145.0	3,280.0	3,649.0	3,759.0	3,955.0
Staff costs	3	- 1,620.0	- 1,628.0	- 1,816.0	1,951.0	2,011.0
Depreciation, amortisation and impairment	4	- 68.0	- 64.0	- 56.0	136	136
Other operating charges	4	- 588.0	- 616.0	- 685.0	614	529
Gain on disposal of property asset	0	-	32.0	-	-	-
Net impairment losses on financial assets	0	-	10.0	- 15.0	27	7
Operating profit		869.0	994.0	1,077.0	1,031.0	1,272.0
Finance income	5	4.0	2.0	7.0	5.0	3.0
Finance expense	5	- 8.0	- 9.0	- 8.0	28	26
Profit on ordinary activities before taxation and members' remuneration		865.0	987.0	1,076.0	1,008.0	1,249.0
Tax expense in corporate subsidiaries	6	- 41.0	- 52.0	- 60.0	70.0	78.0
Profit for the year before members' remuneration		824.0	935.0	1,016.0	938.0	1,171.0
Members' remuneration charged as an expense	7	- 2.0	-	-	-	-
Profit for the year		822.0	935.0	1,016.0	938.0	1,171.0

Джерело: [40-45]

Таблиця В.1 – Результати собівартостей відібраних компаній

1	2	3	4	5	6	7
	Название компании	Номер ВvD	Основной код KVED 2010	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) UAH 2021	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) UAH 2020	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) UAH 2019
1.	<b>ФІНПОІНТ ТОВ</b>	UA33496252	7022	14,558,000	9,130,000	17,751,500
2.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ОЛЕСЯ ТОВ</b>	UA22930490	6920	n.a.	6,541,200	0
3.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКСЬОНОВА ТА ПАРТНЕРИ ТОВ</b>	UA32736203	6920	8,498,200	5,077,500	2,691,700
4.	<b>ТЗОВ ДЕБЕТ-КРЕДИТ КОНСАЛТИНГ ТОВ</b>	UA31526536	6920	1,962,600	2,167,200	1,809,700
5.	<b>НОРНІ ТОВ</b>	UA38706174	6920	4,777,700	445,700	1,563,000
6.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА УКРЗАХІДАУДИТ ТОВ</b>	UA20833340	6920	1,894,900	1,721,300	1,528,000
7.	<b>КФ БУХГАЛТЕР ГАРАНТ ТОВ</b>	UA42701528	6920	5,300,800	3,183,000	3,099,000
8.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА БЛАГО ТОВ</b>	UA33438625	6920	0	3,779,900	0
9.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ДІВАЙС-ГРУП ТОВ</b>	UA33498239	6920	800	0	170,900
10.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АРАМА ТОВ</b>	UA25409247	6920	1,779,100	1,285,700	936,600
11.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОГО АУДИТУ ТОВ</b>	UA33307726	6920	4,943,000	4,226,900	4,874,700
12.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЛИСЕНКО ТОВ</b>	UA35796588	6920	n.a.	830,000	699,000
13.	<b>ЕЙЧ БІ ПІ АЙ КОМПАНІ ТОВ</b>	UA37919652	7022	3,282,100	3,523,900	4,000
14.	<b>АУДИТ - ДЖИ ЕМ ТОВ</b>	UA42144555	6920	2,807,900	275,100	323,900
15.	<b>БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФАСПЕКТ ТОВ</b>	UA36173316	6920	3,068,500	3,023,100	0

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
16.	<b>БРОКЕР-СКВ ПП</b>	UA34011874	5229	4,013,200	2,690,200	2,806,000
17.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА БУХГАЛТЕР ПП</b>	UA20279671	6920	1,194,200	916,100	690,000
18.	<b>ГРЕЙТ АЛЬЯНС ТОВ</b>	UA42965134	6920	0	0	0
19.	<b>АУДИТОРСЬКО-КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЮГТ ПЛЮС ПП</b>	UA34597924	6920	n.a.	659,500	537,400
20.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА РАДА ЛТД ТОВ</b>	UA20071290	6920	0	0	0
21.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА УКРАУДИТХХІ-ШЕВЧЕНКІВСЬКА ФІЛІЯ ТОВ</b>	UA24362662	6920	1,323,400	1,204,100	961,200
22.	<b>МАРКЕТИНГ ЕНД ЛЕГАЛ СОЛЮШНЗ ТОВ</b>	UA41153239	7320	2,531,900	2,207,400	828,400
23.	<b>ІНФОНДУСТРІЯ ТОВ</b>	UA37797627	7320	1,851,100	2,545,900	3,053,200
24.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКТИВ ТОВ</b>	UA32635145	6920	2,386,700	2,041,500	3,239,200
25.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АМК-СЕРВІС ПП</b>	UA24231715	6920	809,300	731,100	723,700
26.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЄВРОАУДИТ ТОВ</b>	UA30437318	6920	0	0	0
27.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ПРЕСТИЖ ПП</b>	UA35169487	6920	1,044,200	932,500	805,900
28.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЗАХІДАУДИТ ПП</b>	UA33539238	6920	0	0	0

Таблиця В.2 – Фінансовий результат відібраних компаній

1	2	3	4	5	6
	Назва компанії	Номер ВvD	Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток) UAH 2021	Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток) UAH 2020	Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток) UAH 2019
1.	<b>ФІНПОІНТ ТОВ</b>	UA33496252	12,838,700	9,685,000	24,750,100

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6
2.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ОЛЕСЯ ТОВ</b>	UA22930490	n.a.	420,900	136,300
3.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКСЬОНОВА ТА ПАРТНЕРИ ТОВ</b>	UA32736203	53,700	1,057,600	-601,800
4.	<b>ТЗОВ ДЕБЕТ- КРЕДИТ КОНСАЛТИНГ ТОВ</b>	UA31526536	637,900	350,900	216,000
5.	<b>НОРНІ ТОВ</b>	UA38706174	1,114,900	2,890,700	479,000
6.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА УКРЗАХІДАУДИТ ТОВ</b>	UA20833340	5,008,900	3,133,500	1,632,600
7.	<b>КФ БУХГАЛТЕР ГАРАНТ ТОВ</b>	UA42701528	1,338,400	1,691,900	932,100
8.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА БЛАГО ТОВ</b>	UA33438625	152,600	288,100	232,000
9.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ДІВАЙС-ГРУП ТОВ</b>	UA33498239	222,600	1,055,800	-82,400
10.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АРАМА ТОВ</b>	UA25409247	2,897,300	2,601,700	1,037,800
11.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОГО АУДИТУ ТОВ</b>	UA33307726	73,500	793,300	511,700
12.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЛИСЕНКО ТОВ</b>	UA35796588	n.a.	2,877,000	2,983,200
13.	<b>ЕЙЧ БІ ПІ АЙ КОМПАНІ ТОВ</b>	UA37919652	-156,500	162,800	2,292,800
14.	<b>АУДИТ - ДЖИ ЕМ ТОВ</b>	UA42144555	-16,800	2,690,600	2,171,000
15.	<b>БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФАСПЕКТ ТОВ</b>	UA36173316	940,700	818,800	4,699,600
16.	<b>БРОКЕР-СКВ ПП</b>	UA34011874	103,000	82,400	127,800
17.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА БУХГАЛТЕР ПП</b>	UA20279671	137,100	127,300	623,300
18.	<b>ГРЕЙТ АЛЪЯНС ТОВ</b>	UA42965134	55,500	37,800	277,000
19.	<b>АУДИТОРСЬКО- КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЮГТ ПЛЮС ПП</b>	UA34597924	n.a.	3,558,200	175,300

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6
20.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА РАДА ЛТД ТОВ</b>	UA20071290	977,100	664,200	468,100
21.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА УКРАУДИТХХІ- ШЕВЧЕНКІВСЬКА ФІЛІЯ ТОВ</b>	UA24362662	1,369,500	1,317,900	509,500
22.	<b>МАРКЕТИНГ ЕНД ЛЕГАЛ СОЛЮШНЗ ТОВ</b>	UA41153239	1,076,900	-185,100	321,200
23.	<b>ІНФІНДУСТРІЯ ТОВ</b>	UA37797627	33,600	58,100	24,500
24.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКТИВ ТОВ</b>	UA32635145	396,200	240,700	198,000
25.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АМК- СЕРВІС ПП</b>	UA24231715	1,599,600	1,414,000	794,900
26.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЄВРОАУДИТ ТОВ</b>	UA30437318	426,900	8,900	-458,700
27.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ПРЕСТИЖ ПП</b>	UA35169487	1,571,100	1,574,700	1,231,400
28.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЗАХІДАУДИТ ПП</b>	UA33539238	266,300	-177,900	81,700

Таблиця В.3 – Обсяги дебіторської заборгованості відібраних компаній

1	2	3	4	5	6
	Назва компанії	Номер ВvD	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: тыс UAH 2021	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: тыс UAH 2020	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: тыс UAH 2019
1.	<b>ФІНПОІНТ ТОВ</b>	UA33496252	0	0	0
2.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ОЛЕСЯ ТОВ</b>	UA22930490	239	253	47
3.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКСЬОНОВА ТА ПАРТНЕРИ ТОВ</b>	UA32736203	653	389	370

## Продовження таблиці В.3

1	2	3	4	5	6
4.	<b>ТЗОВ ДЕБЕТ-КРЕДИТ КОНСАЛТИНГ ТОВ</b>	UA31526536	293	372	423
5.	<b>НОРНІ ТОВ</b>	UA38706174	0	0	0
6.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА УКРЗАХІДАУДИТ ТОВ</b>	UA20833340	0	0	0
7.	<b>КФ БУХГАЛТЕР ГАРАНТ ТОВ</b>	UA42701528	0	0	0
8.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА БЛАГО ТОВ</b>	UA33438625	1,229	570	292
9.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ДІВАЙС-ГРУП ТОВ</b>	UA33498239	814	178	0
10.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АРАМА ТОВ</b>	UA25409247	0	0	0
11.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОГО АУДИТУ ТОВ</b>	UA33307726	0	0	0
12.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЛИСЕНКО ТОВ</b>	UA35796588	0	0	0
13.	<b>ЕЙЧ БІ Ш АЙ КОМПАНІ ТОВ</b>	UA37919652	25	0	0
14.	<b>АУДИТ - ДЖИ ЕМ ТОВ</b>	UA42144555	0	0	0
15.	<b>БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФАСПЕКТ ТОВ</b>	UA36173316	0	0	0
16.	<b>БРОКЕР-СКВ ПП</b>	UA34011874	0	0	0
17.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА БУХГАЛТЕР ПП</b>	UA20279671	943	805	470
18.	<b>ГРЕЙТ АЛЪЯНС ТОВ</b>	UA42965134	339	312	0
19.	<b>АУДИТОРСЬКО-КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЮГТ ПЛЮС ПП</b>	UA34597924	0	0	0
20.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА РАДА ЛТД ТОВ</b>	UA20071290	702	675	453
21.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА УКРАУДИТХХІ-ШЕВЧЕНКІВСЬКА ФІЛІЯ ТОВ</b>	UA24362662	5	0	0

## Продовження таблиці В.3

1	2	3	4	5	6	
22.	<b>МАРКЕТИНГ ЕНД ЛЕГАЛ СОЛЮШНЗ ТОВ</b>	UA41153239		0	0	0
23.	<b>ІНФІНДУСТРІЯ ТОВ</b>	UA37797627		0	0	0
24.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКТИВ ТОВ</b>	UA32635145		0	0	0
25.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА АМК- СЕРВІС ПП</b>	UA24231715		0	0	0
26.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЄВРОАУДИТ ТОВ</b>	UA30437318		321	411	287
27.	<b>АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ПРЕСТИЖ ПП</b>	UA35169487		0	0	0
28.	<b>АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЗАХІДАУДИТ ПП</b>	UA33539238		20	29	126

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Таблиця Г.1. – Процес відбору компаній, які потрапили до вибірки

1	2	3	4	5	6	7	8
№	Номер BvD	Компанія	КВЕ Д 2010	Компанія відібрана	Наявність інформації в Інтернеті	Структура володіння	Опис діяльності
1	UA333428 91	ЕСТАУНД КОММЕРС ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: послуги е-комерції, вебдизайну.
2	UA418338 80	АЙТІ ЛЕНД ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
3	UA339149 49	ІНТЕЛПАРТС КОНСАЛТИНГ ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: розробка програмного забезпечення, мобільних додатків, хмарних технологій тощо на замовлення.
4	UA374058 60	БРЕЙН СОРС КОРПОРЕЙШН ТОВ	7022	Ні	Так		Незівставні послуги: виключно послуги управління персоналом (аутсорсинг, рекрутинг, масовий підбір персоналу, пошук менеджерів вищої та середньої ланки, аутсорсинг розрахунку заробітних плат і функції роботодавця).
5	UA334014 85	ПЕРША ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ ПП	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
6	UA400462 08	ЛУПІМІ ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: послуги реклами та оптимізації рекламних кампаній за допомогою інструментів та платформ власної розробки.
7	UA427172 49	ХОРАЙЗЕН КЕПІТАЛ ЕДВАЙЗОРЗ ТОВ	7022	Ні	Так		Незівставна діяльність: виключно інвестиційна діяльність (управління активами).
8	UA358296 88	ІССП СЕРВІС ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставні послуги: проектування, інтеграція та обслуговування захищених інформаційних мереж, систем і додатків, послуги кібербезпеки. Згідно з даними з YouControl в Україні існує лише одна компанія із такою назвою.
9	UA374325 85	СТРАЙКЕРСОФ Т ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: розробка програмного забезпечення, оцифрування, розробка мобільних додатків, UX/UI дизайн тощо.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
10	UA3649547 1	БІ ТІ СОЛЮШІНС ТОВ	702 2	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги проведення тендерів.
11	UA4252328 6	КЛАУД ТЕХ ТОВ	620 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
12	UA3813003 3	ТМСКО ТОВ	732 0	Ні	Так		Незіставні послуги: розробка дизайну, виготовлення матеріалів для вітрин, організація заходів під ключ.
13	UA3285560 5	ОС КОНСАЛТІНГ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги побудови та розвитку інформаційних систем, розробка архітектури рішень.
14	UA4275712 5	МАКСІ ГРУП ІНТЕРНЕШНЛ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно послуги у сфері маркетингу та послуги розробки рекламних кампаній. Офіційний сайт компанії ( <a href="https://maxigroups.com.ua/">https://maxigroups.com.ua/</a> ) на момент дослідження не працює. Згідно з даними з YouControl в Україні існує лише одна компанія з такою назвою.
15	UA4241202 6	ДІДЖІТЕЛ ТРАНСФОРМЕЙШН ПРЕКТІКЕЛ СОЛЮШІНС ТОВ	620 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
16	UA3476497 6	ГРАНТ ТОРНТОН ЛЕГІС ТОВ	692 0	Ні	Так		Незіставні послуги: представлення прав та інтересів клієнтів у судах.
17	UA3492784 9	БЕНОЙ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставні послуги: впровадження системних рішень з управління підприємством та виробництвом на основі платформи SAP.
18	UA3702638 0	МАРЧЕНКО ПАРТНЕРЗ ТОВ	702 2	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги представництва у суді.
19	UA3604901 4	ІЛАЙФ ТОВ	639 9	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка, впровадження, інтеграція і технічне обслуговування програмних рішень для медичних закладів.
20	UA3694735 9	АУДІТДАТА УКРАЇНА ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка програмного забезпечення.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
21	UA2185716 4	ФІРМА МЕТАЛ-КУР'ЄР ТОВ	732 0	Ні	Так		Незіставні послуги: видавничі, організація конференцій.
22	UA3594679 4	ІССП ДІДЖИТАЛ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: тестування безпеки, кібербезпека, аналіз програмного забезпечення, навчальні послуги, забезпечення рішень з кібербезпеки під ключ.
23	UA3853859 5	ПЕРСОНАЛ ЛІЗИНГ УКРАЇНА ТОВ	732 0	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
24	UA4272498 5	ТЕХНІКАЛ ЕДВАЙЗЕРІ СЕРВІС ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: постачання легального програмного забезпечення, сервісів і обладнання, розробка і впровадження проектів з кібербезпеки.
25	UA4144617 9	БРОКСТІМ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги моніторингу систем, додатків, аналіз роботи додатків, пропонує рішення для захисту інформації.
26	UA3709631 1	СМАРТ НЕТ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги системної інтеграції, постачання індивідуальних комплексних рішень та мережевого обладнання в області телекомунікаційної інфраструктури для банківського сектора, державних і комерційних організацій, промислових підприємств, дослідницьких центрів, постачальників послуг зв'язку, центрів обробки даних, об'єктів соціального значення.
27	UA3096477 7	БРЕЙН СОРС ІНТЕРНЕШНЛ ТОВ	702 2	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно HR-послуги.
28	UA3740180 3	ІННОВЕР УКРАЇНА ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж і впровадження готового ПЗ.
29	UA3326322 3	КОМПАНІЯ ЗНАК ЯКОСТІ ТОВ	620 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
30	UA4299900 1	КРАУН ЕЙДЖЕНТС ЮКРЕЙН ТОВ	702 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: неприбуткова організація, яка надає консультаційні послуги для клієнтів у сферах охорони здоров'я та гуманітарної діяльності.

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
31	UA3685225 7	ІНВЕСТУМ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставні послуги: телекомунікаційні послуги, розсилка SMS-повідомлень.
32	UA3224887 1	БІ-ФАРМА ТОВ	732 0	Ні	Так		Незіставна діяльність: маркетингові та консультаційні послуги виключно в фармацевтичній сфері.
33	UA3787733 5	ТЕГІНГ-ТРЕЙДС КОМПАНІ ТОВ	702 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
34	UA4282033 8	МАУТІКС ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка ПЗ.
35	UA3710294 8	АКЦЕНТИКА ТОВ	702 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
36	UA3790603 0	ОЛСОМ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка та впровадження ПЗ.
37	UA2373103 1	ЕЙЧ ЕЛ БІ ЮКРЕЙН ТОВ	692 0	Ні	Так		Незіставні послуги: участь в судових засіданнях, оцінка та експертиза.
38	UA4214001 6	ВАН ЛОДЖИК СОФТ ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка ПЗ.
39	UA3469247 2	НІКО ЕДЕН ТОВ	620 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка ПЗ.
40	UA4141983 2	КБЯРО-ТРЕЙДС КОМПАНІ ТОВ	702 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
41	UA3429445 1	ЦЕНТР КОНСАЛТИНГ ТОВ	732 0	Ні	Так		Незіставні послуги: PR-послуги та реалізація PR-програм.
42	UA3870445 6	МЕДПЕЙС УКРАЇНА ТОВ	702 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: медичні дослідження, розробка медичних пристроїв, комбінацій ліків.
43	UA3349625 2	ФІНПОІНТ ТОВ	702 2	Так	Так	Так	Компанія надає фінансові та стратегічні консультації щодо злиття та поглинання, фінансової реструктуризації, залучення капіталу та інших інструментів корпоративного фінансування.
44	UA4279406 2	БЕСТ ІНКОМ ТОВ	620 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
45	UA3067401 8	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ- ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ УПК-АУДИТ ЛТД ТОВ	692 0	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво в суді.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
46	UA4272984 7	ГЛОБАЛ БУД АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
47	UA3722825 0	ДЖАН КЛЕЙ СОЛЮШН ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставна діяльність: постачання, монтаж, введення в експлуатацію обладнання та виробничих майданчиків.
48	UA4214055 0	ПРАЙМ ВІН ПЛЮС ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
49	UA3151647 0	ЕМЕРДЖЕКС БІЗНЕС СОЛЮШНЗ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво в суді.
50	UA3716471 6	БАРХОН ДСТ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
51	UA3647594 2	СТАРЛІНК ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: ІТ- аутсорсинг, послуги дата- центрів та реєстрації доменів, проектування і побудова кабельних і Wi- Fi мереж, обслуговування апаратного забезпечення.
52	UA4123110 7	ЕЛЬМА СТАНДАРТ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
53	UA3541653 5	ОЛІ МОУШН ГРУП ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставні послуги: аутстафінг, створення відео-контенту, POSM- виготовлення, брендинг, дизайн.
54	UA3662986 3	О2ПР ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: цифровий маркетинг, кризове управління, візуалізація даних тощо.
55	UA4188275 3	ВЄДО ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
56	UA3075065 0	ІНФОРМАЦІЙНО- ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІОНАЛ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: створення та розповсюдження власних програм для автоматизації бухгалтерського обліку і електронного документообігу.
57	UA4123198 7	БОТАЛ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
58	UA4210361 3	МАКСІ ГРУП КИЇВ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка рекламних кампаній.
59	UA3720847 5	СМАРТ-ФІНАНС ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
60	UA4109720 6	ЕДЖИКА ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
61	UA3641145 4	ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ТРАДИЦІЇ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж ІТ обладнання.
62	UA4296538 6	КОМПАНІЯ ПСЛ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
63	UA3160434 1	АЛЬФА КАУНТЕР ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставні послуги: реєстрація доменів.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
64	UA34813043	ФАРМ-РОСТ ПЛЮС ТОВ	7320	Ні	Так		Незвізавна діяльність: продаж медикаментів.
65	UA35647766	АРБІСІ ГРУП ТОВ	6202	Ні	Так		Незвізавна діяльність: видача ліцензій, розробка програмних рішень.
66	UA42019328	СОРС КРІС ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
67	UA42400340	ДК ПРОПЕРТІС СЕРВІСЕС ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
68	UA33227007	ЕМЕРДЖЕКС КОНСАЛТИНГ ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавні послуги: вирішення судових справ та представництво інтересів компанії в суді.
69	UA22930490	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ОЛЕСЯ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські, бухгалтерські та консультаційні (правові питання, організація кадрової служби, державні закупівлі) послуги, послуги із захисту інтересів підприємства у податковій адміністрації.
70	UA32526819	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КРОКУРС АТ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
71	UA35669533	ЮРИДИЧНА ФІРМА О-ЕМ-ПЕ ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавні послуги: представництво інтересів в суді.
72	UA23504528	АУДИТОРСЬКА ФІРМА МІЛА-АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: представництво інтересів у судових органах.
73	UA36176888	ЯКОВЛЕВ ТА ПАРТНЕРИ КОНСАЛТИНГ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
74	UA41120638	ГРАТЕРРА ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавні послуги: вирішення спорів в судах, реєстрація представництв компаній.
75	UA35854803	ЦЕНТР ВИСОКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПП	6202	Ні	Так		Незвізавна діяльність: реалізація та продаж комп'ютерного обладнання, розробка програмного забезпечення.
76	UA42334980	ЛАУДІС ЕККАУНТАНСІ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
77	UA37188407	УНІТІМ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
78	UA41975461	ПРО МЕД ПРАГА УА ТОВ	7320	Ні	Так		Незвізавна діяльність: виробництво.
79	UA36538593	ЕБС АДВАНТЕДЖ ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавні послуги: вирішення судових справ та представництво інтересів компанії в суді.
80	UA36853968	ПРІОРИТЕТ ГРУП ТОВ	7320	Ні	Так		Незвізавна діяльність: продаж, друк логотипів.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
81	UA37364615	ГЛОБАЛ ПРОМОУШН ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
82	UA37396301	СЕМАНТІКФОРС ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: реалізація платформи для моніторингу та аналізу інтернет ЗМІ, соціальних мереж, відео, форумів тощо.
83	UA42076737	ПРО ТЕКНОЛОДЖІ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
84	UA35449775	АУДИТОРСЬКА ФІРМА КАПІТАЛ ГРАНД ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: захист клієнта в суді.
85	UA41495468	ФЛЕКСТЕХ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
86	UA35093429	ВІ-ПОРТ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: реалізація систем відеоспостереження, хмарних сервісів для IP відеоспостереження.
87	UA34494882	МООР СТВЕНС АУТСОРСИНГ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка програмних продуктів.
88	UA35265814	МІК ПРОЕКТИ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка проектів і концепцій освітлення об'єктів, постачання освітлювальної арматури, електро-монтажні та пусконаладжувальні роботи.
89	UA32110308	УКРЕНЕРГОКОНСАЛТИНГ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
90	UA32736203	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКСЬОНОВА ТА ПАРТНЕРИ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає послуги з аудиту та організації бухгалтерського обліку, послуги податкового консультування та планування, податкової медіації, податкової експертизи договорів, діагностики податкових ризиків, послуги фінансового та податкового Due Diligence, послуги з трансфертного ціноутворення, підбору персоналу та навчання.
91	UA32380779	ЕЛ ЕЙ ТІ КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
92	UA21994619	ДЖІ ПІ ЕЙ УКРАЇНА ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги з оцінки нерухомості та бізнесу.
93	UA32161663	НОВА ОРБИТА ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: логістика, оренда складських приміщень.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
94	UA41232011	МЕГАТИР ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
95	UA33102567	НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ АВТОПРОМ ТОВ	6202	Ні	Так		Незвізавна діяльність: розробка ПЗ.
96	UA38231277	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ КОНЦЕПТУАЛЬ ТОВ	6920	Ні	Так		Компанія надає послуги у сфері аудиту, бухгалтерського та податкового обліку. Відхилення, оскільки в БД "Ruslana" за вказаною компанією значення "Собівартості" дорівнює нулю за два роки з трьох у межах періоду, що аналізується для цілей цього дослідження, а значення "Адміністративних витрат", "Витрат на збут" та "Інших операційних витрат" - за три роки з трьох. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
97	UA36476773	ІТІС СОРС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
98	UA22339396	ІНТЕЛЕКТСЕРВІС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
99	UA34365553	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ФІНАНСАУДИТ ПП	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
100	UA32970468	НЕКСІЯ ДК АУДИТ І БУХГАЛТЕРІЯ ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: послуги з оцінки бізнесу.
101	UA42381480	МАРЗІК БІЗНЕС АЙТІ ЕНД ТРЕЙДІНГ КОНСАЛТАНТС ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавна діяльність: розробка програмного забезпечення.
102	UA36924845	СКАЙ ПАТРОЛ ТОВ	6399	Ні	Так		Незвізавні послуги: супутниковий моніторинг автотранспорту, супутникова система охорони.
103	UA41315595	ЕДЖ ФОР КОМ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
104	UA34286063	ОЦІНОЧНА КОМПАНІЯ АРГУМЕНТ ТОВ	6399	Ні	Так		Незвізавні послуги: послуги з оцінки землі, незалежної оцінки майна та майнових прав для банківських установ та їх клієнтів; моніторингу заставного майна тощо.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
105	UA33300008	МКС АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Недостатньо інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.
106	UA42012144	АУДИТОРСЬКА ФІРМА НВ КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: вирішення суперечок в судах, супровід податкових суперечок.
107	UA33299265	КИЇВСЬКА БУХГАЛТЕРСЬКА СЛУЖБА ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставна діяльність: виключно послуги навчання та проведення тренінгів.
108	UA41553215	АДЕЛАЙН ПЛЮС ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
109	UA41069362	ВПІ КАР ДНІПРО ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
110	UA33474328	КОМП'ЮТЕРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ - 2005 ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж ліцензованого програмного забезпечення.
111	UA36185185	КОНСОРИС КОНСАЛТИНГ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно актуарні послуги.
112	UA32060228	ПРЕСТИЖ КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
113	UA34528709	МІЖНАРОДНА МАРКЕТИНГОВА ГРУПА КИЇВ ПП	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
114	UA42635576	АДОНІС ПРОЕКТИ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
115	UA31526536	ДЕБЕТ-КРЕДИТ КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає послуги бухгалтерського супроводу: ведення та відновлення бухгалтерського обліку, розрахунок податків і формування платіжних доручень, складання звітів та їх подання в державні органи, проведення звірок з державними органами, розрахунок заробітної плати, відпускних, кадровий аутсорсинг.
116	UA42368433	ЛС АНАЛІТИКС ЕНД ГРАФІКС УКРАЇНА ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
117	UA41462872	ЛУК МЕДІА ТОВ	6399	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж програмних продуктів.
118	UA38241382	ГЛОБАЛ СМС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
119	UA20845165	АУДИТОРСЬКА ФІРМА КОНТРАКТИ-АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: захист та супровід клієнта в суді.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
12 0	UA36216548	ЦЕНТР ІНФОРМАЦІЙНИХ І АНАЛІТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТОВ	6202	Ні	Так		Незвізавна діяльність: розробка облікових систем, web-додатків, сайтів.
12 1	UA23980886	СТАНДАРТ-АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: представництво клієнтів в суді.
12 2	UA32593975	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ Ю ЕЙЧ УАЙ ПРОСТІР ЛТД ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: представництво та правовий захист в суді.
12 3	UA38699178	НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ЕКОЛОГІЧНЕ ІНЖЕНЕРНЕ БЮРО ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавні послуги: утилізація та паспортизація відходів, екологічне проектування.
12 4	UA35569987	АЗК ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
12 5	UA33762035	СМАРТ АЙ ТІ ТОВ	6202	Ні	Так		Незвізавна діяльність: постачання комп'ютерів та периферії, аудіо- візуальної техніки, торгівельного обладнання, банківського обладнання.
12 6	UA41594471	ІНТЕГРА ПРОЕКТ ТОВ	6202	Ні	Так		Незвізавна діяльність: розробка та реалізація облікових систем.
12 7	UA35898493	НЕКСІЯ ДК АУДИТ І КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: послуги з оцінки бізнесу.
12 8	UA38706174	НОРНІ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає послуги аутсорсингу бухгалтерського обліку, бухгалтерського супроводу, юридичні послуги.
12 9	UA31145200	ЗАХІДНО-УКРАЇНСЬКА - АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ПП	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: представництво в судах.
13 0	UA30619467	ІНТЕРКУР'ЄР ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
13 1	UA42199190	ВІСОФТЮ ТОВ	6202	Ні	Так		Незвізавна діяльність: розробка мобільних додатків, UX/UI дизайн.
13 2	UA41476052	РІЧПОІНТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
13 3	UA35724960	ІНТЕР-БІЗНЕС КОНСАЛТИНГ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
13 4	UA37175314	ВІБІКОМ ТОВ	6920	Ні	Так		Компанія надає послуги комплексного бухгалтерського супроводу (перевірка первинної документації, ведення бухгалтерського та податкового обліку, розрахунок податків та зборів, своєчасне надання клієнту сум та строків їх сплати, підготовка та здача звітності). Відхилена, оскільки в БД "Ruslana" за вказаною компанією значення "Собівартості", "Адміністративних витрат", "Витрат на збут" та "Інших операційних витрат" дорівнюють нулю за три роки з трьох у межах періоду, що аналізується для цілей цього дослідження. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
13 5	UA21636110	МЕДІНВЕСТ ЛТД ТОВ	7022	Ні	Так		Компанія надає послуги з маркетингу, маркетингових досліджень та консультацій. Відхилена, оскільки в БД "Ruslana" за вказаною компанією значення "Собівартості", "Адміністративних витрат", "Витрат на збут" та "Інших операційних витрат" дорівнюють нулю за два роки з трьох у межах періоду, що аналізується для цілей цього дослідження. Відповідно відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
13 6	UA31984899	АУДИТОРСЬКИЙ ЦЕНТР ІНФОРМ-ПЛЮС ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізані послуги: представництво інтересів компаній в суді.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
13 7	UA35465425	НІКА ПРОДЖЕКТ ПАРТНЕРС ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
13 8	UA32114367	АУДИТОРСЬКА ФІРМА МООР СТВЕНС ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавна діяльність: розробка програмних рішень.
13 9	UA35531335	АКТИВ КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
14 0	UA24263164	ААНСЕЙЯ-КІРШ-АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: послуги з оцінки нерухомості та майна.
14 1	UA42611230	ІТЛС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
14 2	UA41396873	ЛЕЙБОРКОНЕКТ ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
14 3	UA35768327	СВЕРТІЛОВ МАРІН КОНСАЛТИНГ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
14 4	UA41881096	КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ АЛЬТЕРНАТИВА-2018 ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
14 5	UA37316687	ОЛЬШАНСЬКИЙ ТА ПАРТНЕРИ ТОВ	6202	Ні	Так		Незвізавні послуги: маркетингові послуги (побудова іміджу та репутації).
14 6	UA36854044	КГБС ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає послуги пов'язані з МСФЗ, аудитом, бухгалтерським і податковим обліком, правом, маркетингом, корпоративним навчанням персоналу і бізнес-консалтингом, послуги податкового консалтингу та юридичні.
14 7	UA42630578	СТАФІНГ ПАРТНЕР ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
14 8	UA23283905	АУДИТ-ВІД ТА КО ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: вирішення суперечок в судах, адвокатська допомога.
14 9	UA23394504	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АЛЕКС С АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає аудиторські послуги, послуги ведення бухгалтерського обліку, здійснює консультування з питань бухгалтерського обліку та оподаткування, представляє інтереси замовника в контролюючих органах.
15 0	UA36716788	ДЕЛЬТА-ДОР ПП	6399	Ні	Так		Незвізавна діяльність: виробництво.
15 1	UA23541359	ЛВ-ЛТД ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
15 2	UA31026076	РСМ УКРАЇНА СЕРВІС ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізавні послуги: послуги з оцінки бізнесу.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
15 3	UA41651487	ПРО ПІ ЕМ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно навчальні послуги у будівельній галузі.
15 4	UA37741155	АУДИТОРСЬКА КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА БІЗНЕС ПАРТНЕРИ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво інтересів підприємств у суді.
15 5	UA42518150	КРУШЕВЕЛЬ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
15 6	UA41423435	КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЕДВАЙС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
15 7	UA41773020	ПР-СПЕКТИВА ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
15 8	UA36412992	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ П С П АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: адвокатські послуги, представництво клієнта в суді.
15 9	UA41699377	ТОПСОФТ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
16 0	UA41422934	НОВИЙ МЕДІА ПРОСТІР ТЕРНОПІЛЬ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
16 1	UA42971337	ІНТРА СЕРВІС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
16 2	UA37192062	ЗОЛОТА АКЦІЯ ПЛЮС ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
16 3	UA37000891	КРОУ АУДИТ ЕНД ЕККАУНТИН УКРАЇНА ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає послуги обліку та трансформації, МСФЗ, аудиту та страхування, бізнес- консалтингу, Due Diligence, IT-аудиту, трансфертного ціноутворення.
16 4	UA34754088	КОМПАНІЯ АКТИВ- СЕРВІС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
16 5	UA41232561	ГОЛДЕН ШЕР ПРОФЕСІОНАЛ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
16 6	UA38671016	АБМ РІНКАЙ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
16 7	UA20833340	Аудиторська фірма УкрЗахідАудит ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає послуги аудиту, аудиту трансформації фінансової звітності, консалтингу, розробки і формування облікової політики, податкового планування та оптимізації оподаткування, а також допомагає в організації системи управлінського обліку та здійснює експертні дослідження актів перевірки державних органів.

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
16 8	UA32844373	КОМП'ЮТЕРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТОВ	6202	Ні	Так		Незівствана діяльність: розробка, продаж, встановлення, впровадження та налаштування ПЗ.
16 9	UA32803611	КОМПАНІЯ ТОЛТЕК ТОВ	6202	Ні	Так		Незівствані послуги: створення аналітичної системи моніторингу транспортних засобів, системи мобільної торгівлі для смартфонів і планшетів.
17 0	UA22599983	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ГАЛИЧИНА-АУДИТСЕРВІС ТОВ	6920	Ні	Так		Незівствані послуги: оскарження рішень податкових органів у суді.
17 1	UA33747415	ЕЛ БІ АЙ ТОВ	6399	Ні	Так		Незівствана діяльність: розробка та продаж програмно-аналітичних продуктів.
17 2	UA42111619	АКОМ-ТРЕЙД ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
17 3	UA41959455	ІНТРАКОНСАЛТ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
17 4	UA42968481	БІ ТЕХНОЛОДЖІ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
17 5	UA34229859	ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ - ДНІПРО ТОВ	6202	Ні	Так		Незівствана діяльність: розробка та впровадження ERP-систем.
17 6	UA42701528	КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА БУХГАЛТЕР ГАРАНТ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські послуги, бухгалтерські послуги та консультаційні послуги.
17 7	UA42375215	НОВИЙ МЕДІА ПРОСТІР ПРИКАРПАТТЯ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
17 8	UA30574704	УПЗ-СЕРВІС ТОВ	6202	Ні	Так		Незівствана діяльність: розробка, реалізація та налаштування програмного забезпечення, супровід спеціалізованих конфігурацій.
17 9	UA35985208	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ПРОФІТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
18 0	UA42140409	ЕКАУНТИНГ САППОРТ ЮА ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
18 1	UA35843550	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АЛЬЯНС ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає аудиторські, консультаційні та бухгалтерські послуги, послуги бухгалтерського обліку, трансформації звітності в МФСО, консультації з оподаткування, облікового аутсорсингу.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
18 2	UA38118325	ІНФОБАЙТ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставні послуги: підключення до мережі Інтернет та телебачення.
18 3	UA33438625	АУДИТОРСЬКА ФІРМА БЛАГО ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає послуги бухгалтерського обліку, підготовки податкової звітності, аудиторські послуги, планування фінансів, оподаткування, а також консультаційні послуги.
18 4	UA21613474	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АУДИТ-ОПТИМ ПП	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво інтересів замовника в судах.
18 5	UA33498239	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ДІВАЙС-ГРУП ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські та бухгалтерські послуги, послуги трансформації звітності відповідно до МСФЗ, послуги з податкового консалтингу та трансфертного ціноутворення.
18 6	UA42601604	ПУРІУС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
18 7	UA31867227	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ЗЕЛЛЕР ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
18 8	UA30754147	ОРБІС-Т ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка та реалізація ПЗ.
18 9	UA31570119	ІМЕПАУЕР ЕНЕРГІЯ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
19 0	UA33834209	НЕКСІЯ ДК АУДИТ І ПОДАТКИ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги з оцінки бізнесу.
19 1	UA25409247	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АРАМА ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські послуги, консультаційні послуги (у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування, складання фінансової звітності, оцінки ризиків діяльності суб'єкта господарювання) та юридичні послуги (підготовка/аналіз договорів та установчих документів, супровід податкових перевірок, супровід при веденні претензійної роботи й досудового врегулювання спорів, реєстрація знаків для товарів та послуг).
19 2	UA34876572	АВАНГАРД ІДЕЙ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж ліцензованого ПЗ.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
19 3	UA37156328	ОБЛІК УЖ ПП	6920	Ні	Так		Незвізавна діяльність: налаштування та доробка програмного забезпечення для індивідуальних потреб замовника.
19 4	UA35532119	ВАША БУХГАЛТЕРІЯ ТОВ	6920	Ні	Так		Компанія надає послуги ведення бухгалтерського, податкового та кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, перевірки документації, архівації та зберігання документів, консультацій, ведення клієнт-банку, ведення бухгалтерії під ключ. Відхилено, оскільки в БД "Ruslana" за вказаною компанією значення "Собівартості", "Адміністративних витрат", "Витрат на збут" та "Інших операційних витрат" дорівнюють нулю за три роки з трьох у межах періоду, що аналізується для цілей цього дослідження. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
19 5	UA36970126	РЕГІОН-БІЗНЕС-СЕРВІС ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
19 6	UA42918980	ЛУК МЕДІА УКРАЇНА ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
19 7	UA36246373	БУХГАЛТЕРСЬКА ФІРМА ГРОССБУХ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
19 8	UA42302985	НЬЮ ФАЙНАНС КОМПАНІ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
19 9	UA42674547	РІТЕЙЛ СЕРВІС ГРУПП ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
20 0	UA37653237	КОСТЯ-ІНФО ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
20 1	UA31784319	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЛОГОС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
20 2	UA30195554	РОЗВИТОК ІНДУСТРІЯ ПЛАНУВАННЯ ПП	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
20 3	UA41471143	ЛЕНДІНГ КЕПІТАЛ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
204	UA33230560	АФ ОЛГА АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає аудиторські, Due Diligence, супутні аудиторські, бухгалтерські послуги, послуги з питань оподаткування та права, дослідження суперечливих та ризикованих питань.
205	UA35207820	АЙПІСТАЙЛ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво інтересів у суді.
206	UA35531560	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АУДИТОР-КОНСУЛЬТАНТ-ЮРИСТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: оцінка основних фондів, активів нематеріального типу та об'єктів інвестування.
207	UA43066096	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ДІЯ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
208	UA38872448	КАМЕРТОН УДАЧІ ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
209	UA31840760	РСМ УКРАЇНА АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги оцінки.
210	UA34539071	УКРКОМЕКСПО ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: виключно організація самітів, форумів, конференцій, семінарів для фармацевтичної та медичної галузі.
211	UA35493913	ТАЛЬСНТЕ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж програмних продуктів.
212	UA23462453	БОБТРЕД ЕД'ЮКЕЙШН КОНСАЛТЕНТС ТОВ	6399	Ні	Так		Незіставні послуги: медичні, інженерні та економічні курси, приймання іноземних студентів на навчання в Україні.
213	UA32637540	НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ-ЦЕНТР ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
214	UA32438184	НЬЮ ІМІДЖ МАРКЕТИНГ ГРУП ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставні послуги: BTL, івент-менеджмент.
215	UA42571738	БУХГАЛТЕР-ПРО ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
216	UA33630518	ЛІКА-НЕРУХОМІСТЬ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставна діяльність: будівництво житла та інфраструктури.
217	UA34229398	ІВ-ІНВЕСТ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
218	UA36850265	ГАУСС ЛОДЖИСТИК ПП	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: міжнародні вантажні авіаперевезення, доставлення особистих речей, складські й допоміжні роботи.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
219	UA41585928	ТЕКСТУДІО УКРАЇНА ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
220	UA33307726	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОГО АУДИТУ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські, бухгалтерські, консультаційні послуги, послуги ведення обліку та супроводу угод та інвестиційної діяльності, послуги податкового консультування.
221	UA35619697	ПГС ПЛЮС ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
222	UA36100363	АУДИТОРСЬКА ФІРМА БОНДАРЕНКО ТА ПАРТНЕРИ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
223	UA43077239	АЛЬФА СОЛЮШНЗ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
224	UA42573761	ПЕЙПЕР КЛАУД ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво та захист інтересів у суді.
225	UA35709078	МЕРІТ МЕДІКАЛ ПП	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги у сфері фармацевтики (реєстрація та підтримка фармацевтичної продукції на ринках України та країн СНД, переклади, фармакогляд, розробка макетів).
226	UA20219083	АУДИТОРСЬКА ФІРМА КАУПЕРВУД ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги оцінки, представництво інтересів та захист прав клієнтів в господарських та третейських судах.
227	UA38638843	АВІТ ГРУП ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
228	UA37954786	ЮНІТС УКРАЇНА ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
229	UA35796588	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЛИСЕНКО ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські послуги, консалтингові послуги у сферах податкового обліку та податкового планування.
230	UA37388196	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ СТОЛИЦЯ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
231	UA41941280	БІЗНЕС-ЕККАУНТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
23 2	UA34796496	ІНФАГРО ТОВ	7320	Ні	Так		Незвізаставна діяльність: дослідження, моніторинг та аналіз ринку молочних продуктів, публікування власного інформаційно-аналітичного бюлетеня "Ринок молока".
23 3	UA41029052	РАТІО-ЦЕНТР ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
23 4	UA36469263	ІНФРАСКЕЙЛ ПП	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
23 5	UA32423712	ОЦІНОЧНА ФІРМА ДЕ ВІЗУ ТОВ	7320	Ні	Так		Незвізаставні послуги: послуги з оцінки нерухомості, активів, бізнесу.
23 6	UA37930681	А4 БІЗНЕС ОБЛІК ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
23 7	UA32850460	ПРОГРАМИ ТА СЕРВІС ТОВ	6202	Ні	Так		Незвізаставна діяльність: розробка автоматизованих облікових систем, хостинг (хмарне SAAS-рішення).
23 8	UA42672864	ІНФОРМ ГРУП УКРАЇНА ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
23 9	UA30583923	АЛЕКС-АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізаставні послуги: представництво інтересів у суді.
24 0	UA35511680	КОНСУЛЬТАЦІЙНО-АУДИТОРСЬКА ФІРМА БОГДАН ТОВ	6920	Ні	Так		Компанія надає аудиторські (аудит фінансової звітності, управлінський аудит, первісний та оперативний аудит, оцінка ефективності управління) та бухгалтерські (ведення та відновлення бухгалтерського обліку, бухгалтерський супровід) послуги, а також здійснює консультування з податкових та юридичних питань. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
24 1	UA36002828	ПОЛАРИС САТЕЛІТ ТОВ	6399	Ні	Так		Незвізаставна діяльність: постачання систем сигналізації.
24 2	UA35809551	ОКСА ПП	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
24 3	UA42752022	САМІКС САППОРТ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
24 4	UA32426095	АГЕНТСТВО ЄВРОПА ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: поліграфічні послуги та послуги графічного дизайну.
24 5	UA37625875	СМАРТ-СІТІ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: встановлення та налаштування серверів, персональних комп'ютерів та ноутбуків, встановлення систем відеоспостереження, розробка і просування сайтів, ремонт техніки, послуги закупівлі техніки.
24 6	UA37003178	МІРОТЕКС ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: постачання, впровадження, модернізація, сервісне обслуговування автоматизованих систем обліку електроенергії.
24 7	UA37919652	ЕЙЧ БІ ПІ АЙ КОМПАНІ ТОВ	7022	Так	Так	Так	Компанія надає консультаційні послуги з управління бізнес- процесами, управління якістю, підготовки до міжнародних сертифікацій, послуги аудитів та навчання.
24 8	UA35961215	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ КАПІТАЛ ПЛЮС ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво інтересів у суді.
24 9	UA34694270	АГЕНТСТВО ІНДУСТРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ПП	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка програмних продуктів.
25 0	UA41672638	ЦЕХ ПОДОЛ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
25 1	UA42437119	РОБОТИ ТА ПРОТОТИПИ ПП	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
25 2	UA37142306	ГРУПА КОМПАНІЙ АДВАНТЕР ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставна діяльність: створення нових продуктів і брендів, цифровий та інтернет- маркетинг.
25 3	UA41557010	СОЛЮШЕНС ІНТЕРНЕТІВЛ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
25 4	UA32075695	БУХГАЛТЕРСЬКА УНІВЕРСАЛЬНА КОМПАНІЯ ПП	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
25 5	UA31283061	АУДИТОРСЬКА ФІРМА МАРІНЧЕНКО І ПАРТНЕРИ ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає аудиторські послуги, консультації з оподаткування та бухгалтерського обліку, ведення бухгалтерського та податкового обліку; здійснює представлення інтересів замовника в державних органах з питань податкового, бухгалтерського обліку та звітності.
25 6	UA23966432	ЕМ ДЖІ АЙ ЮКРЕЙН ПП	6920	Ні	Ні		Недостатньо інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.
25 7	UA41526637	АЙ ТІ АДДІКШН ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
25 8	UA30623405	ЄВРОПЕЙСЬКА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
25 9	UA42609567	СВІТ БУХГАЛТЕРІЇ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
26 0	UA36469567	УКРАЇНСЬКИЙ КЛУБ НЕРУХОМОСТІ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: комунікаційні (створення платформи для комунікації лідерів ринку нерухомості завдяки професійним заходам), організація бізнес-заходів, дослідження проблем у сфері нерухомості.
26 1	UA34288888	ЛЕСТЕРІ КОМ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
26 2	UA42144555	АУДИТ - ДЖИ ЕМ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає послуги з аудиту фінансової звітності, експрес-аудиту, податкового аудиту, послуги ведення бухгалтерського обліку, аутсорсингу заробітної плати, консультування з питань оподаткування.
26 3	UA31818358	ПРИВАТНА БУХГАЛТЕРСЬКО- КОНСУЛЬТАЦІЙНА ФІРМА ФАВОРИТ ПП	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
26 4	UA41243678	АПРІОРИ КОНСАЛТИНГ ГРУП ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
26 5	UA36173316	БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФАСПЕКТ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає бухгалтерські послуги (бухгалтерський та податковий облік, відновлення бухгалтерського обліку, підбір бухгалтерського персоналу, ведення кадрового діловодства, бухгалтерський аутсорсинг).
26 6	UA34185157	ПРАКТИЧНА АНАЛІТИКА ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги з оцінки бізнесу, нерухомості, рухомого майна.
26 7	UA35134014	ВЕСТЕР ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
26 8	UA41665039	ПАБЛІК КІТЧЕН ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
26 9	UA21751087	ПРИВАТНА ФІРМА ПАНДОРА ПП	6920	Ні	Так		Компанія надає послуги з бухгалтерського, податкового та кадрового обліку, підготовки та здачі звітності, ведення кадрової документації; здійснює консультування з оподаткування обліку звітності, вибору системи оподаткування та легалізації бізнесу; здійснює зовнішню академічну діяльність та нарахування заробітної плати. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
27 0	UA37583060	БУХГАЛТЕРІЯ УСПІХУ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
27 1	UA36296712	СТРОЙ-СМЕТА ПП	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: постачання та обслуговування ліцензійних кошторисних програм.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
27 2	UA35714816	ЕЛМА-КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Ні	Так		Компанія надає послуги комплексного бухгалтерського супроводу, правового аудиту та юридичного супроводу, підбору та тестування бухгалтерів та кадрових спеціалістів, розрахунку заробітної плати та кадрового документообігу, налаштування та автоматизації бухгалтерського та управлінського обліку, розрахунку, планування та оптимізації податкового навантаження; здійснює всі необхідні реєстраційні процедури для запуску бізнесу, надає послуги фінансового директора на аутсорсингу (аналітика, планування, бюджетування). Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
27 3	UA37063862	ЛОДЖИК ТРЕЙЛ ТОВ	6202	Ні	Так		Незів'язна діяльність: продаж GPS трекерів. Згідно з даними з YouControl в Україні існує лише одна компанія з такою назвою.
27 4	UA42283732	СІЧЕНЬ УА ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
27 5	UA41147216	ВИДАВНИЧИЙ ДІМ МЕДЕКСПЕРТ ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
27 6	UA34709145	УКРАЇНСЬКО- БЕЛЬГІЙСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО ІНТЕЛЕКТ ТЕХНОЛОГІЇ ТОВ	7022	Ні	Так		Незів'язна діяльність: розробка програмного забезпечення.
27 7	UA42577766	ДжіТакс ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
27 8	UA35860529	ІН ЕКАУНТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
27 9	UA32557062	КОРПОРАТИВНІ РЕСУРСИ-ЦЕНТР ТОВ	7320	Ні	Так		Незів'язна діяльність: агентство з працевлаштування.
28 0	UA21340266	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ІНСАЙТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
28 1	UA41191049	КОЛЛ ЕЙДЕР ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
28 2	UA35950837	УКРАЇНСЬКИЙ КОМІТЕТ З КАШРУТУ ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставні послуги: сертифікація кошерної продукції.
28 3	UA42964272	СОЛАРГРУП ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
28 4	UA34882101	ТРЕНДСЕТТЕР ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: реалізація одягу та взуття.
28 5	UA23724309	АМА-АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Недостатньо інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.
28 6	UA20503140	АУДИТОРСЬКА ФІРМА КАПІТАЛ ТОВ	6920	Ні	Ні		Недостатньо інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.
28 7	UA41609943	ПОЛСТЕР ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
28 8	UA35113350	СЛАВОЛІС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
28 9	UA37490385	АКСІОМА В ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
29 0	UA24585956	ІНТЕГРА СОФТ ПП	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж програмних продуктів.
29 1	UA37388002	КОМПАНІЯ МОНІТОР- ПЛЮС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
29 2	UA41935937	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ПІВДЕННА АУДИТОРСЬКА ГРУПА ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
29 3	UA38991373	НАВКОМ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно навчальні послуги.
29 4	UA42374080	НОВИЙ МЕДІА ПРОСТІР ГАЛИЧИНА ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
29 5	UA35709460	АСАП СОЛЮШН ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка програмного забезпечення.
29 6	UA41955424	АЙ ТІ ПРОСТІР ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
29 7	UA34011874	БРОКЕР - СКВ ПП	6399	Так	Так	Так	Компанія надає бізнес- послуги та послуги оформлення митних документів для юридичних осіб.
29 8	UA30692678	ФІРМА ЧОРНОМОРСЬКИЙ СУДНОПЛАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВИГЛЯДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
29 9	UA19407767	ІРИНА ПП	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
30 0	UA33295915	УКРАЇНСЬКИЙ АУДИТ ПЛЮС ТОВ	6920	Ні	Ні		Недостатньо інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.
30 1	UA30990938	КВАРТАЛ 1 ТОВ	6399	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги оцінки нерухомості.
30 2	UA42028924	БУХАУТСОРС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
30 3	UA33262696	РЕЙТИНГОВЕ АГЕНТСТВО ІВІ-РЕЙТИНГ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставна діяльність: складання рейтингів, кредитно-рейтингова експертиза.
30 4	UA35849002	БУХГАЛТЕРСЬКІ РІШЕННЯ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
30 5	UA32340495	ВІННЕСТ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
30 6	UA31752837	КРЕДО ХХІ ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
30 7	UA23815779	БАРКАТ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
30 8	UA33304128	АУДИТОРСЬКА ФІРМА КВОЛІТІ АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Компанія надає послуги аудиту, трансформації фінансової звітності, послуги due diligence; здійснює консультування з питань бухгалтерського обліку, оподаткування та інших питань ведення бізнесу (управлінського обліку, оптимізації бізнес-процесів, супроводження угод, представництво інтересів клієнтів перед контролюючими органами). Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
30 9	UA30832146	СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ БУХГАЛТЕРСЬКЕ БЮРОБУККІПЕР ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає послуги ведення бухгалтерського обліку, розрахунку податків, зборів і обов'язкових платежів, складання звітності, представлення інтересів клієнтів в податкових органах, позабюджетних фондах та органах статистичного обліку; здійснює консультування з питань бухгалтерського обліку і оподаткування.
31 0	UA39532380	ВЕББРЕНДІНГ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставні послуги: діджитал-маркетинг, SEO-просування, SMM, налагодження web-аналітики.
31 1	UA35752652	УКРАЇНСЬКА КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА РАДИЧІ ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
31 2	UA32228591	КЛЕРК ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж програмного продукту для ведення бухгалтерського обліку.
31 3	UA35223423	ІВК КОНСАЛТ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
31 4	UA37073142	НОБЛІТІ ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
31 5	UA42077479	ІММЕРГАЗ УКРАЇНА ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
31 6	UA32872898	КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ ПАРАСОЛЯ ПП	6920	Ні	Так		Компанія надає послуги з бухгалтерського аутсорсингу, управлінського обліку та автоматизації, кадрового діловодства, подання звітності, бухгалтерського консультування, юридичного супроводу, реєстрації юридичних осіб та ФОП. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
31 7	UA34409239	КАДДІ СОФТ ПП	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
31 8	UA42974830	БІОТЕХНОЛОГІЇ МАЙБУТНЬОГО ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
319	UA36184087	РЕКЛАМНА АГЕНЦІЯ T52 ТОВ	6399	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги зовнішньої реклами.
320	UA33011255	ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ СРІБНИЙ ВІК ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
321	UA35931201	ДІ БОРГО КОНСАЛТІНГ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
322	UA34004631	КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ БАЛАНСІР ПП	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво інтересів у суді.
323	UA35922108	КОМПАНІЯ ІНМАЙНД ТОВ	7320	Ні	Так	Ні	Компанія надає послуги дослідження ринку, політичних та соціально-економічних досліджень, а також здійснює дослідницький консалтинг.
324	UA36559318	СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ БІЗНЕСУ ІНЖЕНЕРНО-ПРОГРАМНІ РІШЕННЯ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: постачання програмного забезпечення та комп'ютерної техніки, інвентаризація комп'ютерної техніки великих мереж, побудова центрів обробки даних, створення систем зберігання інформації.
325	UA30448955	НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА АЛЬЯНС ПП	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: франчайзі програмних продуктів ІС.
326	UA31486132	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЖЕРМІНАЛЬ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: судово-бухгалтерська та судово-будівельна експертиза, правове забезпечення в господарському суді..
327	UA37760639	ФОРТ АЙ ТІ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: дистрибуція, доставка, установка, налаштування та впровадження програмного забезпечення.
328	UA41809135	ГЛОБАЛ ФІНАНС КОНСАЛТ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
329	UA20279671	АУДИТОРСЬКА ФІРМА БУХГАЛТЕР ПП	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські та бухгалтерські послуги, послуги управлінського обліку та підготовки фінансової звітності, здійснює консультування з питань бухгалтерського обліку та оподаткування, аналіз бізнес-планів.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
330	UA39089165	ПРОНСАЙТ ЛАБ ТОВ	7320	Ні	Так		Компанія надає послуги маркетингових досліджень на замовлення. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
331	UA33405076	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ВІАЙ ПІ АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги представництва в суді.
332	UA37732266	АУДИТ-ІНВЕСТ УКРАЇНА ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
333	UA42557053	АГЕНТСТВО СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІІ СТРЕТЕДЖІС ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставна діяльність: управління репутацією, послуги прес-служби на аутсорсингу, розробка і реалізація соціальних проєктів, організація публічних заходів.
334	UA42468016	МООР ЕЙПІ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво в суді.
335	UA42965134	ГРЕЙТ АЛЬЯНС ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає юридичні послуги, послуги з бухгалтерського та податкового обліку, бухгалтерського супроводу, податкового консалтингу.
336	UA36282144	КСР ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж медичного обладнання.
337	UA36175011	ЦЕНТР ПОЛІТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: супровід виборчих кампаній.
338	UA23942905	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ФІНЕМ-КОНСАЛТІНГ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво в суді.
339	UA34646452	АКАДЕМІЯ НАВЧАННЯ ІТ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
340	UA22451312	ІНТЕРАУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво інтересів компаній в суді.
341	UA22131240	СОЮЗ-ІТ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: реалізація програмного забезпечення.
342	UA39548819	КА-ГРУП ТОВ	6399	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно організація подій.
343	UA35634799	ПЕРША РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: організація рекламних та PR-кампаній.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
34 4	UA35030877	КЛЮЧОВЕ СЛОВО ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
34 5	UA37622020	ІС ПРЕДІКТ УКРАЇНА ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
34 6	UA34597924	АУДИТОРСЬКО-КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЮГТ ПЛЮС ПП	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські послуги, послуги з трансформації фінансової звітності, консолідації фінансової звітності, трансфертного ціноутворення, консалтингові послуги, послуги з організації внутрішнього контролю та системи корпоративного управління.
34 7	UA35764872	ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА АУДИТОРСЬКО-КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА ЛЕКС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
34 8	UA22862145	КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ОРИГІНАЛ ТОВ	6920	Ні	Ні		Недостатньо інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.
34 9	UA42700880	КОМЮТО УКРАЇНА ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
35 0	UA31241695	ІВК СОФТ ТОВ	6202	Ні	Так		Незів'язна діяльність: розробка, впровадження та оновлення програмних продуктів, реалізація програмних продуктів BAS.
35 1	UA41755986	КОНСАЛТИНГ-ТРЕЙД ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
35 2	UA38776861	БУХГАЛТЕРСЬКІ ПОСЛУГИ ЧЕРНІГІВ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
35 3	UA20071290	АУДИТОРСЬКА ФІРМА РАДА ЛТД ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає послуги трансформації бухгалтерської звітності, аудиту фінансової звітності, розробка методології трансформації, підготовка консолідованої звітності, консультування щодо питань практичного впровадження МСФЗ, тренінги по трансформації фінансової звітності.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
35 4	UA32988538	ЛАБОРАТОРІЯ КОНСАЛТИНГУ ЕЛЬКОН ТОВ	7022	Ні	Так		Незвістана діяльність: продаж книг, відеолекцій.
35 5	UA24362662	АУДИТОРСЬКА ФІРМА УКРАУДИТ XXI - ШЕВЧЕНКІВСЬКА ФІЛІЯ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає послуги аудиту, ведення та відновлення бухгалтерського обліку, складання фінансових звітів; здійснює консультування з питань бухгалтерського обліку, оподаткування та фінансової звітності.
35 6	UA41906335	ЕСПАДА ТРЕЙДІНГ ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
35 7	UA33102284	АУДИТОРСЬКО- КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА КОМПАС ТОВ	6920	Ні	Так		Компанія надає аудиторські послуги (аудит фінансової звітності, аудит проектів цільового фінансування, податковий аудит, кадровий аудит, послуги з МСФЗ, послуги для представництв нерезидентів), консалтингові послуги (з управлінського обліку, з питань управління проектами), юридичні послуги (юридичний супровід агробізнесу, співпраця з іноземними неурядовими організаціями, складання процесуальних документів під час судового провадження), консультації експертів. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
35 8	UA39595654	НЕОКОМПЛЕКС ТОВ	6202	Ні	Так		Незвістана діяльність: розробка систем контролю і управління доступом, продаж програм BAS.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
359	UA37052175	АВЕБ ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставні послуги: онлайн маркетинг (оптимізація сайтів, налаштування контекстної реклами, просування сайтів та мобільних додатків, створення сторінок тощо).
360	UA33942997	КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА АРГО-ЕКСПЕРТ ПП	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
361	UA38854832	НЕЗАЛЕЖНА ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ЕКСПЕРТ ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
362	UA33278507	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ІНСАЙТ ПП	6920	Ні	Так		Незіставна діяльність: проведення судових експертиз.
363	UA43348690	АЛЬФАЛОН+ ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
364	UA42021693	КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ КОНСАЛТИНГ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
365	UA42281061	ДЖЕТТІКОМ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
366	UA33420157	АРТФУЛБІТС ПП	6202	Ні	Так		Незіставна діяльність: дизайн та розробка програмного забезпечення.
367	UA37189023	АВКАС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
368	UA35689350	ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ ЛИСИЧАНСЬКІ БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: ремонт і технічне обслуговування насосів, компресорів та гідравлічних систем.
369	UA33239578	МДН ГРУП ТОВ	7022	Ні	Так	Ні	Компанія надає послуги з інвестиційного консалтингу, послуги радників з корпоративних фінансів, консультації по раціоналізації і реорганізації компаній тощо (сприяння у виборі оптимального об'єкта для інвестицій, аналізі ринку, пошуку покупця або інвестора, проведенні переговорів, структуруванні та укладанні угоди, складанні документації).
370	UA36558390	НОКС ФІШЕС ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: розробка програмних продуктів.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
37 1	UA36075856	КРАМАТОРСЬКИЙ ІТ-ЦЕНТР ПП	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: реалізація програми "М.Е.ДОС", програмного РРО та оформлення електронних цифрових підписів.
37 2	UA32597168	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЄВРОПЕЙСЬКА АУДИТОРСЬКА ГРУПА ТОВ	6920	Ні	Ні		Недостатньо інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.
37 3	UA35679122	ЛАН СЕРВІС ТОВ	7022	Ні	Так		Незівставна діяльність: реалізація програмних продуктів.
37 4	UA16463676	АУДИТОРСЬКА ФІРМА БЛИСКОР ГАРАНТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незівставні послуги: оцінка активів, майна та майнових прав з різних напрямків, проведення судової експертизи.
37 5	UA41153239	МАРКЕТИНГ ЕНД ЛЕГАЛ СОЛЮШНЗ ТОВ	7320	Так	Так	Так	Компанія надає послуги реалізації маркетингових досліджень, консалтингу, соціально-політичного моніторингу, правової допомоги, проведення та організації тренінгів.
37 6	UA36018452	КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ ГЛОБАЛ-ІНФОРМ ПП	7022	Ні	Так		Незівставна діяльність: виключно проведення тренінгів та семінарів.
37 7	UA39691384	ПСБ ГРУП ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
37 8	UA31868215	ІНКМСЕРВІС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
37 9	UA34880853	АУДИТОРСЬКА КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ МІЖНАРОДНИЙ СТАНДАРТ ПП	6920	Ні	Так		Незівставні послуги: представництво в суді.
38 0	UA34432418	МЕДИЦИНА ВМ ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: послуги виключно у медичній сфері, наявність власних програмних продуктів.
38 1	UA32491101	АЛЬФА-С ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: розробка, створення та супровід систем захисту інформації.
38 2	UA24283221	АСТЕР-КОНСАЛТИНГ ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: продаж, впровадження та обслуговування програмного забезпечення ВАС.
38 3	UA36207554	ІТ - СЕРВІС ТОВ	6202	Ні	Так		Незівставна діяльність: постачання ліцензійних програм.
38 4	UA33398352	ПРИНЦИП ОККАМА ПП	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
38 5	UA41152607	БМП-КОМ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
38 6	UA42868186	МЕРЧЕНДАЙЗИНГ-ПРО ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
38 7	UA42815490	АРТФІН ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
38 8	UA32976648	ІННЕКСПРО ТОВ	6202	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги монтажу, складання, виготовлення джгутів, ремонту та виробництва техніки.
38 9	UA42872344	ДМС КОНСАЛТІНГ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
39 0	UA41181800	ДІЛОВА КОНСУЛЬТАЦІЯ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
39 1	UA30117550	ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ АГЕНСТВО СОЮЗ - ІНФОРМ ПП	7320	Ні	Так		Незіставні послуги: адресна реклама (direct mail).
39 2	UA43001196	СІНФОНІЯ СЕРВІС ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
39 3	UA37797627	ІНФОІНДУСТРІЯ ТОВ	7320	Так	Так	Так	Компанія надає консалтингові послуги для осіб і компаній, що працюють в європейських країнах про події в агросекторі, здійснює інформаційне забезпечення світового і українського ринків, моніторинг розвитку ринку землі, проведення семінарів.
39 4	UA32635145	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АКТИВ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські та бухгалтерські послуги (фінансова звітність, облік бухгалтерський та податковий, ведення та відновлення бухобліку тощо).
39 5	UA33542036	АУДИТ-АЛЬЯНС ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво в суді. Згідно з даними з YouControl у місті Київ існує лише одна компанія з такою назвою.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
39 6	UA43335351	РЕАЛ ФЕШН ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
39 7	UA37753176	ЛЕВТЕЛ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
39 8	UA34937705	ВІАЛЕК ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавна діяльність: видавнича діяльність.
39 9	UA35253699	ІНДУСТРІАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ ХХІ СТОЛІТТЯ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
40 0	UA24231715	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АМК-СЕРВІС ПП	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські, бухгалтерські та консультаційні послуги (щодо питань бухгалтерського обліку, оподаткування, трансфертного ціноутворення), а також послуги розробки/моніторингу внутрішніх систем контролю якості та оцінки ефективності роботи бухгалтерської служби.
40 1	UA33262256	КОЛОРИС ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавна діяльність: розробка та реалізація програмних продуктів. На першому сайті ( <a href="https://www.ua-region.com.ua/33262256">https://www.ua-region.com.ua/33262256</a> ) вказані реєстраційні дані компанії та посилання на офіційний вебсайт.
40 2	UA37046936	ФРАНЧ ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавні послуги: продаж франшиз, створення франшизи під ключ. Згідно з даними з YouControl в місті Київ існує лише одна компанія із такою назвою.
40 3	UA30437318	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЄВРОАУДИТ ТОВ	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські послуги (аудит та супутні аудиту послуги), пов'язані з ними експертизи, консультації з питань бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності та інших видів економіко-правового забезпечення підприємницької діяльності.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
404	UA35169487	АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ ПРЕСТИЖ ПП	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські та бухгалтерські послуги, послуги due diligence, трансформації фінансової звітності відповідно до МСФЗ, здійснює консультування з податків і права.
405	UA37898677	АУДИТ-ІНВЕСТ ПЛЮС ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізані послуги: представництво в суді.
406	UA19421320	КОМПАНІЯ ІНФОПРОЕКТ ПП	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
407	UA21685806	ДЕКСТРУМ АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізані послуги: представництво в суді. Згідно з даними з YouControl в Україні існує лише одна компанія з такою назвою.
408	UA34273693	ІНФОРМАЦІЙНЕ БЮРО ЦЕНТР ПП	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
409	UA31483718	МЕФФЕРТ-УКРАЇНА ТОВ	7320	Ні	Так		Незвізані діяльність: продаж будівельних матеріалів.
410	UA32709049	МАКСІМА ХЕЛС РІСЬОЧ ПП	6399	Ні	Так		Незвізані послуги: регуляторні послуги для фармацевтичних компаній (комплектація документів, необхідних для реєстрації продукту; збір та обробка досьє для первинної реєстрації, внесення змін відповідно до вимог законодавства тощо).
411	UA38234422	МОДІТ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
412	UA37947014	ГЛОБАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
413	UA30964756	Е С КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Ні	Так		Незвізані послуги: оскарження рішень податкових органів в судовому порядку, програмування РРО/ПРРО.
414	UA31405980	А В С КОНСАЛТ ПП	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
415	UA42400906	ПЕРЛ УКРАЇНА ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
41 6	UA36470829	КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА ПРОАУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так		Компанія надає аудиторські, бухгалтерські, консалтингові, юридичні та інші супутні послуги. Відповідно, відсутня можливість розрахувати надійний середньозважений показник чистої рентабельності витрат.
41 7	UA23146781	АУДИТОРСЬКА ФІРМА КУРСОР-АУДИТ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представлення інтересів підприємства в суді.
41 8	UA36826892	МБР СЕРВІС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
41 9	UA33376276	ІНФОРМ-КОНСАЛТИНГ ПП	7022	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно послуги проведення семінарів.
42 0	UA25169510	ФІРМА СЛУЖБА СЕРВІС ПП	6399	Ні	Так		Незіставна діяльність: довідково-інформаційна служба з пасажирських перевезень.
42 1	UA31815933	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ТЕРЕЗИ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги представництва інтересів в судах.
42 2	UA34013943	ГЛОССА-АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає аудиторські послуги та послуги складання фінансової звітності, здійснює економічний, фінансовий та стратегічний аналіз господарської діяльності, консультування з питань бухгалтерського обліку та оподаткування.
42 3	UA35647588	АВМ КОНСАЛТ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
42 4	UA42848196	ВІРНА ЦИФРА ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
42 5	UA42297478	АГРО ТРЕЙД КОНСАЛТИНГ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
42 6	UA32376610	ЗС ПП	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: інтернет-маркетинг, виготовлення рекламних матеріалів та банерів, дизайн, розробка сайтів.
42 7	UA33547264	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ГЛАВБУХ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво в судових спорах.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
42 8	UA36726932	ГЕРМАН КОНСАЛТИНГ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
42 9	UA41241246	АККАУНТ ПРАКТИК ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
43 0	UA41201093	ФРУКТІДОР ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
43 1	UA32204371	ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПП	7320	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно послуги організації заходів та навчання персоналу.
43 2	UA41368914	ІНФОРМЕЙШН СІСТЕМЗ АРХІТЕКТС ІНТЕРНЕСНЛ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
43 3	UA30035315	АУДИТОРСЬКА ФІРМА АУДИТ-ПЛЮС ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
43 4	UA31626805	УКРАЇНСЬКИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ПРОЕКТ ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставні послуги: оренда приміщень.
43 5	UA42756844	ГРАНД ФУД ТРЕЙД ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
43 6	UA37364950	КОЛАБОРЕЙТИВ ЛАБС ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
43 7	UA35575283	МУСТАНГ РИСЕРЧ ЕНД КОНСАЛТИНГ ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставні послуги: бренд-менеджмент, консультації з брендингу.
43 8	UA36858725	ЦЕНТР РОЗВИТКУ ЯКОСТІ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: послуги сертифікації персоналу,
43 9	UA36858793	АЙДІАС ФЬОСТ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
44 0	UA36138308	БІ ЕМ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
44 1	UA32590780	ВИСОЦЬКИЙ КОНСАЛТИНГ УКРАЇНА ТОВ	7022	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж книг.
44 2	UA32073860	ТАЧПОУЛ УКРАЇНА ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставна діяльність: тестування рекламних матеріалів, тестування варіантів викладення продукції на полицях.
44 3	UA33594037	КОМПАНІЯ ФАРМ-РОСТ ТОВ	7320	Ні	Так		Незіставні послуги: промоційні послуги.
44 4	UA23914106	АУДИТОРСЬКА ФІРМА СТРОЙАУДИТ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво інтересів клієнтів у судах.
44 5	UA23470984	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ГРАВІС ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставна діяльність: виключно аудиторські послуги.
44 6	UA41976088	ЕЛЛАЙНСІСТЕМС ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
44 7	UA32574931	ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА ІНЖМАШ СЕРВІС ПП	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
44 8	UA42867753	БЕСТ КОЛЛ ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
44 9	UA42182779	ЕДЕНВІ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
45 0	UA33539238	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ЗАХІДАУДИТ ПП	6920	Так	Так	Так	Компанія надає аудиторські послуги, послуги постановки, ведення та супроводу бухгалтерського обліку, консультаційні послуги (з питань оподаткування та комп'ютерної обробки облікової інформації).
45 1	UA33500624	БУХГАЛТЕРСЬКЕ БЮРО ІНФОРМ-ПЛЮС ТОВ	6920	Ні	Так		Незіставні послуги: представництво в суді.
45 2	UA36858662	ЮРИДИЧНЕ БЮРО АЛЬМЕГА ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
45 3	UA36841135	ДЖИ ТУ КОНСАЛТИНГ ТОВ	7022	Ні	Так	Ні	Компанія надає послуги з експертизи і діагностування проблем клієнтів у сфері продажів; консультування щодо збільшення продажів (стратегічні рішення для побудови системи продажів, рішення для прямих і непрямих продажів, рішення для call-центрів, стратегія продажів, управління продажами).
45 4	UA42585981	ПРОФ ЕДВАЙС ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
45 5	UA36160582	ЛЦЕНЗІЙНО-ПАТЕНТНЕ АГЕНТСТВО ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
45 6	UA42062766	ФІНАНСОВИЙ КОНТАКТНИЙ ЦЕНТР ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
45 7	UA36264225	ЦЕНТР САПР ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
45 8	UA37024556	МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
45 9	UA33231186	АУДИТОРСЬКА ФІРМА УСПІХ-АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Недостатньо інформації для підтвердження функціонального профілю компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
46 0	UA36680914	ІМАКО ПП	7022	Ні	Так		Незвізавна діяльність: організація та проведення аукціонів, торгів та конкурсів, надання посередницьких послуг під час продажу нерухомості, послуг оцінки.
46 1	UA35829557	ІММО ТОВ	6399	Ні	Так		Незвізавна діяльність: Інтернет-провайдер.
46 2	UA33935026	БРІГ-РІТЕЙЛ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
46 3	UA32838841	БІЗНЕС-ФОРУМ ТОВ	7022	Ні	Так		Незвізавна діяльність: виключно послуги організації і проведення міжнародних і локальних галузевих конференцій.
46 4	UA33057958	КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦЕНТР БІЗНЕС-ГАРАНТ ПП	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
46 5	UA31586485	КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ АУДИТ ТОВ	6920	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
46 6	UA36265312	ІТ СФЕРА ПП	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
46 7	UA36492879	РОЯЛІТІ КОМЕРС ГРУП ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
46 8	UA35829541	ЦИФРОВА ЛАБОРАТОРІЯ ТОВ	6399	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
46 9	UA35783832	МЕДИКОР СТАФФ ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
47 0	UA41986316	В2В ФАРМ СЕРВІС ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
47 1	UA41635067	ФОРВАРД СЕРВІС ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
47 2	UA42481090	ІФС ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
47 3	UA41802150	АЛЕШКО БЕЖЕВЕЦЬ СЕДЛІЦЬКІ КОНСУЛЬТАНТИ ТОВ	7022	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
47 4	UA32281420	АУДИТОРСЬКА ФІРМА ІНСАЙДЕР ТОВ	6920	Ні	Так	Ні	Компанія надає аудиторські і супутні послуги, послуги підготовки та трансформації фінансової звітності, консультаційні послуги, послуги у сфері трансфертного ціноутворення; проводить семінари.
47 5	UA39421491	ДД-КОНСАЛТИНГ ТОВ	7320	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
47 6	UA42432985	ЕДЕН ТРЕК ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
47 7	UA39747232	НІКА КРАФТ ТОВ	6202	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
47 8	UA41986138	ОФСКО ТОВ	732 0	Ні	Так		Незіставні послуги: виключно послуги оренди.
47 9	UA36346747	ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ БІ АЙ ГРУП ТОВ	620 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
48 0	UA37265753	ФЕДОРІВ КОМ ТОВ	702 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.
48 1	UA38454107	ПМ ДИЗАЙН ТОВ	702 2	Ні	Так		Незіставна діяльність: продаж торговельного обладнання та меблів, будівельно-ремонтні роботи.
48 2	UA42577295	СЕРВІС - ПЛЮС МИКОЛАЇВ СІТІ ТОВ	702 2	Ні	Ні		Відсутня інформація щодо компанії.

*Джерело: сформовано автором самостійно*

ДВНЗ «Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана» кафедра  
бізнес-економіки та підприємництва

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**

**Бойко Яни Сергіївни**

**ОПП «Підприємництво»**

**на 2022- 2023 рр.**

<b>№</b>	<b>Вид науково-дослідної роботи</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Результат виконання</b>
<b>1</b>	Участь у 90-ій щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України»	17 квітня – 20 травня 2023 року	Тези доповіді: «Використання бенчмаркінгу при аналізі результатів екологічної політики для відновлення економіки України»  Сертифікат учасника.

Дата

Підпис

