

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

(назва факультету / навчально-наукового інституту)

Кафедра міжнародного менеджменту

(назва кафедри)

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«міжнародний бізнес»

Галузь знань 07 управління та адміністрація

**Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»**

Спеціалізація

Форма навчання: денна

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Ефективність діяльності міжнародних консалтингових компаній»

(назва теми)

здобувача Ткачука Антона Валентиновича

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: Примостка О.О.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: _____

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ (за наявності)

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Ткачука Антона Валентиновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

денної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Ефективність діяльності міжнародних консалтингових компаній»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ
(назва розділу)	
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА"
(назва розділу)	
Розділ 3	НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	є діяльність компанії ТОВ «МАНТІНГА УКРАЇНА».
Предмет дослідження:	теоретичні та методологічні аспекти оцінки ефективності консалтингових компаній.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка напрямків підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
	– дослідити поняття ефективності діяльності консалтингових компаній;
	– надати класифікацію ефективності діяльності консалтингових компаній
	– визначити інструментарій оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній;
У розділі 2	
	– надати організаційно-економічну характеристику компанії;
	– здійснити аналіз фінансово-економічного стану компанії;
	– провести оцінку ефективності діяльності компанії;
У розділі 3	
	– надати проект підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній;
	– надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

О.О. Примостка

(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 65 сторінки, 23 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел з 57 найменування, додатки.

«Ефективність діяльності міжнародних консалтингових компаній»

Об'єктом дослідження є діяльність компанії ТОВ «МАНТІНГА УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти оцінки ефективності консалтингових компаній.

Метою роботи є розробка напрямків підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- дослідити поняття ефективності діяльності консалтингових компаній;
- надати класифікацію ефективності діяльності консалтингових компаній
- визначити інструментарій оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану компанії;
- провести оцінку ефективності діяльності компанії;
- надати проект підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні поняття ефективності діяльності консалтингових компаній та інструментарію щодо оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці заходів підвищення рівня підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2021-2022

Рік захисту роботи: 2022

Ключові слова: ефективність, консалтинг, консалтингова діяльність, консалтингові компанії, міжнародна консалтингова компанія.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ.....	5
1.1. Поняття ефективності діяльності консалтингових компаній.....	5
1.2. Класифікація ефективності діяльності консалтингових компаній	9
1.3. Інструментарій оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА"	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії.....	20
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану компанії	25
2.3. Оцінка ефективності діяльності компанії	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ	38
3.1. Проект підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній	38
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	43
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов розвитку ринкових відносин, із процесом посилення конкуренції та зміною бізнес-середовища аналіз та оцінка стану підприємств мають обмежений характер. З метою прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень з кожним роком все більш популярним стає всебічне вивчення господарських операцій, інвестицій та фінансової діяльності. Діагностика ефективності діяльності компанії являє собою аналітичну процедуру, яка призначена для виявлення «слабких місць» в управлінні та діяльності компанії. За допомогою діагностики та аналізу ефективності можна передбачити подальший розвиток події на основі спостережуваної тенденції.

На сучасному етапі економічного розвитку України великого значення надається оцінці поточної діяльності консалтингової компанії, що є запорукою успішного розвитку компанії в майбутньому. При цьому слід враховувати зміни зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку консалтингових компаній, які можуть суттєво вплинути на їх економічну стабільність і призвести до потенційних збитків або навіть банкрутства. Це вимагає розробки та впровадження відповідних методологій оцінки економічної ефективності консалтингових компаній в умовах, що змінюються.

Питання ефективності є об'єктом дослідження багатьох науковців як вітчизняної, так і зарубіжної науки, таких як В.Г. Андрійчук, Е.Дж. Долан, Т.В. Гринько, Г.М. Калетнік, О.М. Калієва, Р. Макміллан, І.А. Маркіна, Д.В. Пасека, Г.Г. Савіна, Н.В. Савенко.

Метою роботи є розробка напрямків підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- дослідити поняття ефективності діяльності консалтингових компаній;
- надати класифікацію ефективності діяльності консалтингових компаній

- визначити інструментарій оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану компанії;
- провести оцінку ефективності діяльності компанії;
- надати проект підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність компанії ТОВ «МАНТІНГА УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти оцінки ефективності консалтингових компаній.

Методи дослідження. З метою виконання поставлених завдань в роботі було використано наступні методи дослідження: синтез, узагальнення, аналіз, поєднання, табличний та графічні методи, економіко-статистичний метод.

Практичне значення отриманих результатів. Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні поняття ефективності діяльності консалтингових компаній та інструментарію щодо оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці заходів підвищення рівня підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності підприємств, фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічних досліджень та матеріалів, опублікованих в періодичних виданнях та на офіційних сайтах Інтернету.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття ефективності діяльності консалтингових компаній

Ефективність діяльності являє собою важливий напрям в стратегії розвитку організації і можливості її виходу на зовнішні ринки в умовах динамічного зовнішнього середовища. В цілому на сьогодні вчені досить по-різному визначають сутність даного поняття (табл. 1.1).

Деякі економісти розглядають ефективність як широку економічну категорію, що характеризує кінцевий результат певної виробничої діяльності, вираження мети виробництва, що розкриває кінцевий корисний ефект від використання засобів виробництва, праці. Іншим поширеним визначенням є: «ефективність виробництва - відносна міра ефективності виробництва порівняно з використовуваними виробничими ресурсами». Визначеність кількості та якості уніфікована і відображається в стандартах та показниках ефективності виробництва.

За Мочерним С.В., ефективність - це здатність досягти ефекту, тобто ефективності процесу, проекту тощо. Вони визначаються як співвідношення ефекту, результату та вартості, що забезпечує цей результат.

Андрій Чук В.Г. ефективність розглядає як економічну категорію, що відображає взаємозв'язок між отриманими результатами та ресурсами, затраченими на їх досягнення. Він тісно пов'язував категорію «ефективність» з поняттям «рентабельність», в якому ресурс може бути виражений якоюсь мірою за його первісною (переоціненою) вартістю (використаним ресурсом), так і частково за ресурси, вартістю виробництва та споживання ресурсів у вигляді витрат виробництва).

Таблиця 1.1 - Підходи до сутності поняття «ефективність»

Автор	Визначення поняття "ефективність"
В. Петті, Ф. Кене	результативність управління стосовно дій суб'єкта управління - уряду держави
Д. Рікардо	економічна категорія, яка визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат
Г. Емерсон	основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства
Т. Котарбинський	результативність, яку визначає загальна теорія ефективної організації діяльності
В. Андрійчук	результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами, що його спричинили
С. Мочерний	здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат
Б.Жнякін, В. Краснова	це співвідношення результату(ефекту) з витратами, що викликали цей ефект
Ю. Сурмін	показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей
П. Орлов	це співвідношення результату (ефекту) будь-якої діяльності і витрат пов'язаних з її виконанням.
В.Нусінов, А. Турило, А. Темченко	ефективність є результативність, тобто результат діяльності, який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних ресурсів
В.Лямець, А. Тевяшев	не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність
Т. Сініцина	це співвідношення ефекту та витрат на його здійснення
О. Устенко	ефективність являє собою комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу.
А.Шеремет, Р. Сайфулін	це складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу. Ресурсів або продукції
П. Друкер	наслідок того, що "правильно створюються потрібні речі"

Джерело: побудовано автором на основі [1-11]

Отже, згідно з табл. 1.1 ми можемо зробити висновок, що ефективність є складною економічною категорією, основні підходи до визначення сутності якої доцільно назвати наступні:

1) ефективність, яка являє собою відношення результатів (ефектів) до витрат (ресурсів);

2) ефективність – це ознака операційного процесу організації підприємства, що характеризується його пристосованістю до досягнення цілей діяльності;

3) комбінаційний метод, що поєднує перераховані вище методи.

У цьому контексті ефективність розглядається як властивість, пов'язана зі здатністю бізнес-організації досягати цілей у вигляді результатів, використовуючи відповідні ресурси, пов'язані з витратами.

Також вважаємо, що підхід, який відображає природу економічної ефективності, є доцільним, див. табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи до сутності «економічна ефективність»

Автор	Визначення поняття «економічна ефективність»
В. Андрійчук	Відношення отримуваних результатів виробництва, тобто продукції та матеріальних послуг, до витрат праці та засобів виробництва.
Р Макміллан	Виробництво найкращої або оптимальної комбінації продукції на основі використання найбільш ефективної комбінації ресурсів.
О. Слюсаренко	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат.
Н. Савенко	Результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення підсумків господарської діяльності та витрат ресурсів.

Джерело: побудовано автором на основі [12-15]

Отже, економічна ефективність являє собою відношення результатів виробництва до ресурсів, з метою отримання вартісного показника ефективності виробництва. Є три можливих варіанти цих відносин:

- 1) ресурси та досягнення виражаються у формі цінностей;
- 2) ресурс - цінність, результат - фізичний об'єкт;
- 3) ресурс - у натурі, результат - форма вартості

Нерідко поняття ефективності ототожнюється з поняттям результативності. В таблиці 1.3 наведено і узагальнено думки різних науковців стосовно досліджуваних понять. На наш погляд, найбільш чіткий поділ даних понять, а також пов'язаних з ними понять «підсумок», «результат» і «ефект», представили в своїй роботі .В. Ковальова та А. Д. Шеремета.

Таблиця 1.3 - Співставлення понять «ефективність» та «результативність»

Автор	Трактування поняття	
	«ефективність»	«результативність»
Е. Долан	вибір вірних цілей, на яких фокусується вся енергія підприємства	досягнення поставлених цілей з найменшими витратами і помилками
П. Друкер	наслідок того, що «правильно створюються необхідні речі»	наслідок того, що «створюються необхідні, правильні речі»
Д. Хан	вміння правильно робити намічене	вміння правильно намітити, що робити
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоур	внутрішня ефективність, економічність, яка оцінює найкраще використання ресурсів	зовнішня ефективність, яка оцінює досягнення цілей підприємства, що відображає не лише економічність, але й характеризує взаємовідносини з зовнішнім середовищем
А. Д. Шермет, Р.С. Сайфулш	складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства і рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукції	величина, що характеризує ступінь ділової активності підприємства
Ю.В. Перевалов, ЕЕ. Пмаде, В.В. Добродей	неоднорідне поняття, що слід розглядати в двох аспектах: 1) результативність, 2) економічність	ступінь досягнення основних поставлених цілей, що характеризується кількісними показниками, що відображають цілі, без врахування економічності їх виконання
В.В. Ковальов	відносний показник, що співвідносить отриманий ефект з витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту, один з показників оцінки фінансово-господарської діяльності	величина, що відображає прибутковість, динамічність виконання цілей, ефективність використання економічного потенціалу, положення на ринку цінних паперів

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Отже, результативність розглядається як відносний показник, що описує, наскільки успішно бізнес-організація досягає своїх цілей в одній та/або кількох сферах і всієї економічної діяльності в певний момент часу, тоді як ефективність - це відносний показник, що описує, наскільки ефективним і динамічним є розвиток підприємства на певний момент часу, що дорівнює відношенню результатів (ефектів) до витрат, які спричинили його отримання. Ефективність розглядає як економічну категорію, що відображає взаємозв'язок між отриманими результатами та ресурсами, затраченими на їх досягнення. Він тісно пов'язував категорію «ефективність» з поняттям «рентабельність», в якому ресурс може бути виражений якоюсь мірою за його первісною (переоціненою) вартістю (використаним ресурсом), так і частково за ресурси, вартістю виробництва та споживання ресурсів у вигляді витрат виробництва).

1.2. Класифікація ефективності діяльності консалтингових компаній

Сучасні підходи до оцінки ефективності засновані на різних її класифікаціях. Доцільним є аналіз підходів до класифікації І.В. Моцної, що поділяє ефективність залежно від сфери застосування використовують наступні класифікаційні ознаки ефективності (рис. 1.1).

Як економічна категорія ефективність різноманітна, зокрема:

- економічна ефективність, що відображає узгодження витрат і результатів бізнесу з цілями та інтересами касових учасників;
- соціальна ефективність, яка відображає ступінь відповідності витрат і соціальних результатів підприємства соціальним цілям та інтересам;
- екологічна ефективність, що відображає, де витрати та екологічні результати відповідають інтересам держави та суспільства.

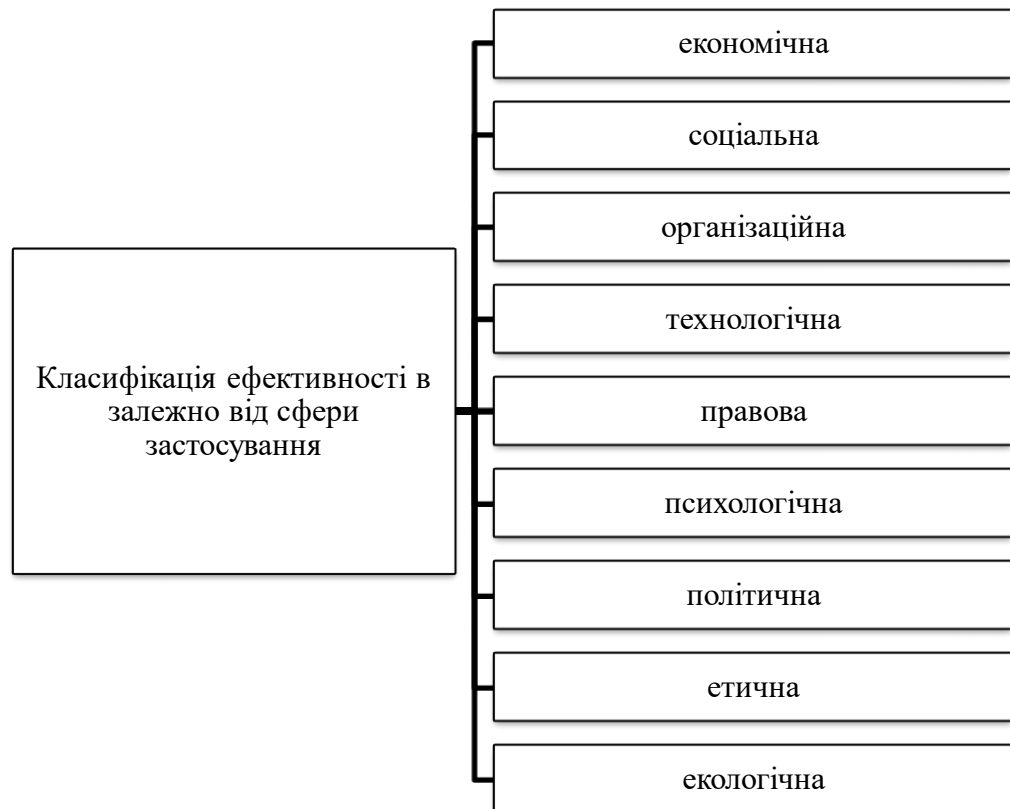


Рис. 1.1. Класифікація ефективності в залежно від сфери застосування
Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 213].

Дещо подібні види ефективності пропонує використовувати Н.Ю. Подольчак, класифікуючи їх за елементами виникнення та виокремлюючи ефективність соціальну, психологічну, економічну, природно-екологічну, політичну та правову ефективність [18, с. 209].

У зв'язку з вищенаведеними причинами цей підхід недоречно використовувати до оцінювання ефективності операційної діяльності бізнес-організації. М.Г. Грещак, В.М. Колот, О.Г. Мендрул пропонують класифікувати ефективність за функціональною сферою прояву [19, с. 664], а В.П. Волков, А.І. Ильїн та В.І. Станкович пропонують класифікувати ефективність за змістом [20, с. 644].

Але при цьому в усіх випадках або йдеться виключно про економічну та соціальну ефективність [21, с. 451; 22, с. 644], або разом з ними розглядають технічну, виробничу, комерційну, фінансову, інвестиційно-

інноваційну ефективність [19, с. 664]; екологічну, організаційну, психологічну, правову, політичну та етичну [17, с. 213; 7, с. 209].

За призначенням і методом розрахунку розрізняють абсолютну ефективність і порівняльну ефективність, основні ознаки яких показані на рисунку 1.2.

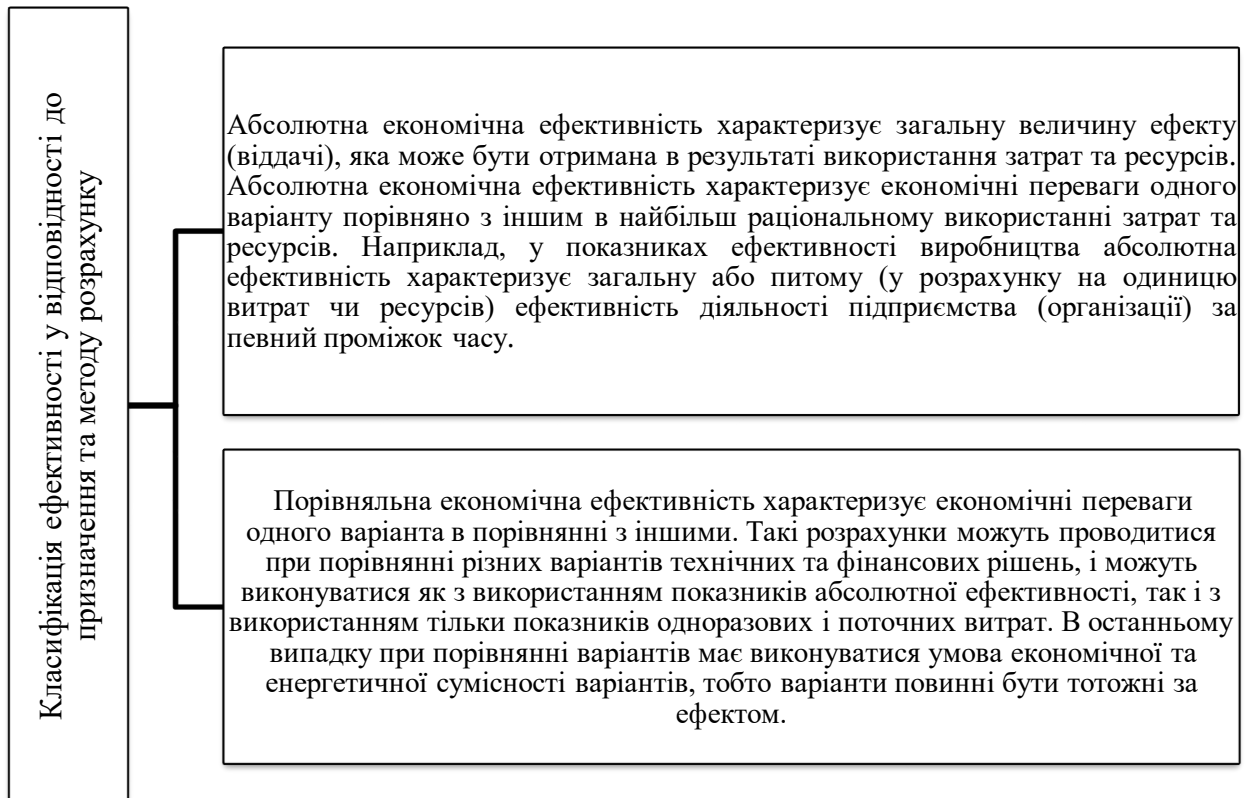


Рис. 1.2. Класифікація ефективності у відповідності до призначення та методу розрахунку

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Вважаємо, що дані визначені види ефективності, окрім економічного, непридатні для оцінювання ефективності операційної діяльності бізнес-організації, адже обхвачують не основні аспекти його функціонування.

Можна відзначити, що ефективність виведена на більш високий рівень системного аналізу і більш широкий діапазон властивостей системи. Так, згідно праці Г. Клейнер [23] ефективність класифікується за складом підсистем (об'єктів), до яких застосовується поняття ефективності. Він розрізняє:

- цільову (функціональну);
- технологічну (ресурсну);
- економічну ефективність.

Цільова (функціональна) ефективність відноситься до того, наскільки добре система функціонує за призначенням. Технологія або ефективність використання ресурсів відноситься до ступеня інтенсивності використання ресурсів організацією підприємства, яка випускається, з одного боку, і споживання ресурсів, з іншого.

Концепція економічної ефективності підсистеми заснована на обліку платоспроможного попиту ринку з точки зору корисності результатів системи та пов'язаної з цим попиту рівноважної (ринкової) ціни.

Залежно від факторів, які визначають рівень ефективності діяльності консалтингових компаній, розрізняють внутрішню ефективність і зовнішню ефективність.

Внутрішня ефективність розглядається з точки зору використання:

- внутрішніх можливостей консалтингових компаній та управління внутрішніми ресурсами залежно від рівня економічного потенціалу, управлінських і бізнес-процесів консалтингових компаній; тоді як
- зовнішня ефективність розглядається із зовнішніх аспектів бізнесу, спроможність консалтингових компаній, що визначається ринковими факторами, включаючи сфери стратегічного управління (SAG), в якій функціонує бізнес-організація, а також факторами мезо- та макrorівня.

Отже, вважаємо за доцільне здійснити узагальнення класифікації ефективності діяльності консалтингових компаній за її видами.

За ступенем охоплення ресурсів	•Ефективність використання основних засобів; ефективність використання оборотних активів; ефективність використання трудових ресурсів; ефективність використання нематеріальних активів
За характером здійснюваних витрат	•Ефективність застосовуваних ресурсів; ефективність спожитих ресурсів
За видами господарської діяльності	•Ефективність торговельної діяльності; ефективність виробничої діяльності
За рівнем об'єкта господарювання	•Ефективність підприємства; ефективність структурного підрозділу; ефективність напряду діяльності; ефективність за видами продукції; товарними групами
За видами оцінювання	•Реальна ефективність; розрахункова ефективність; умовна ефективність
За метою визначення	•Абсолютна ефективність; порівняльна ефективність
Залежно від сфери визначення та прояву	•Комерційна ефективність; еколого-економічна ефективність; соціально-економічна ефективність
Залежно від основного критерію оцінювання	•Максимальна економічна ефективність (результатна); мінімальна економічна ефективність (витратна); цільова економічна ефективність (оптимальна)
За рівнем абстрагованості аналізу	•Теоретична (прогнозна, проектна) економічна ефективність; практична (реальна) економічна ефективність
За основними бізнес-процесами	•Ефективність закупівельної діяльності; ефективність транспортування товарів; ефективність зберігання товарів; ефективність реалізації товарів; ефективність виробництва
За стейкхолдерами	•Ефективність для власників; ефективність для постачальників; ефективність для персоналу; ефективність для покупців; ефективність для кредиторів; ефективність для держави
За характером прояву	•Стійка ефективність; нестійка ефективність

Рис. 1.3. Класифікація видів ефективності операційної діяльності
консалтингових компаній

Джерело: узагальнено автором

Отже, класифікацію ефективності слід визначати за ступенем охоплення ресурсами, характером витрат, господарською діяльністю, рівнем об'єкта, основним бізнес-процесом, основними критеріями оцінки тощо. Окрім того, доцільно розрізняти такі види ефективності консалтингових

компаній, як економічна (ефективність, конкурентоспроможність), ринкова (мобільність бізнесу, майновий комплекс), інвестиційна (інвестиційний потенціал), фінансова (платоспроможність, фінансова стабільність), соціальна (соціальна стійкість колективу).

1.3. Інструментарій оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, утворений у порядку, встановленому законом. Підприємство є основною ланкою економіки та може створюватися для реалізації різних видів діяльності: виробництво продукції, надання послуг, виконання робіт. Як основні суб'єкти господарювання підприємства відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Від ефективності їх діяльності багато в чому залежить соціальна та політична стабільність у суспільстві.

Проблема забезпечення та оцінки ефективності діяльності консалтингових компаній займає одне з провідних місць у сукупності проблем, що стоять перед суспільством. Її актуальність зростає в сучасних умовах пандемії.

Те, наскільки ефективною є консалтингова компанія, оцінюється за певними показниками. Оцінку ефективності доцільно проводити не лише з економічними показниками, оскільки підприємство може досягати високої економічної ефективності, але з допомогою методів психологічного тиску персонал чи високим завантаженням персоналу. Отже, під час процедури оцінки ефективності також повинен враховуватися соціальний чинник. Так усі критерії оцінки доцільно поділити на дві категорії:

1. Об'єктивні. До них належать переважно фінансові критерії, які пов'язані з людським чинником:

1.1. прибутковість. Цей показник демонструє рівень ефективного використання ресурсів компанії, яка визначає прибутковість та економічну ефективність підприємства;

1.2. віддача. Це мінімальні трудовитрати при отриманні кінцевого результату.

1.3. продуктивність роботи. Показник продуктивності демонструє, було досягнуто бажаного результату чи ні;

1.4. результативність. Показник результативності необхідний для того, щоб виміряти кількість та якість продукції за певний часовий відрізок;

1.5. безвідходність. Що менше відходів залишається у процесі виробництва, то менше негативного впливу підприємство надає довкілля. Показник демонструє всі екологічні вимоги, які висуваються до технологій виробництва.

1.6. витрати енергії. Чим менше енергії споживає підприємство під час виробничого процесу, тим ефективнішим воно вважається;

1.7. рентабельність. Рентабельність визначається як здатність компанії використовувати свої ресурси для отримання прибутку від своєї господарської діяльності, і вона є економічним інструментом, який лежить в основі всіх рішень компанії щодо управління бізнесом та відносин з діловими партнерами, тому вона є важливим критерієм економічної ефективності. Рентабельність є однією з найважливіших форм економічної ефективності. Незалежно від господарської діяльності та ресурсів, задіяних або спожитих, економічний ефект в кінцевому підсумку відобразиться на прибутках консалтингових компаній. Звичайно, прибуток і рентабельність характеризують економічну ефективність діяльності консалтингових компаній на мікроекономічному рівні і тісно пов'язані з іншими показниками, які використовуються для вимірювання корпоративних економічних показників, такими як продуктивність праці, якість продукції, собівартість продукції.

2. Суб'єктивні. Це критерії соціального чинника. До них відносяться особистісні та чуттєві критерії.

2.1. мотивація. Цей критерій показує мотивованість персоналу підприємства, ступінь його психологічної та фізичної підготовки, кількість внутрішніх ресурсів людини. Ступінь мотивації оцінюється у тому, скільки енергії витрачає працівник під час процесу виробництва. Враховується також участь працівника у соціально-громадському житті компанії.

2.2. ступінь задоволеності персоналу. Цей показник характеризує ставлення працівника до своєї посади, своїх обов'язків та його задоволеність результатами праці, задоволеність колегами.

2.3. постійність та комплектація персоналу підприємства. Оцінюючи даний критерій експерт враховує пропорції кадрової плинності. Якщо штат постійно змінюється, це говорить про нестабільність організації, некомфортну атмосферу в колективі, знижену ефективність праці. Однак, якщо кадровий склад рідко оновлюється, це теж погано, оскільки заважає успішному функціонуванню підприємства;

2.4. корпоративний дух в компанії. Цей показник демонструє згуртованість колективу, наслідування спільної місії підприємства, прагнення досягти успіху. Для успішного функціонування компанії важливим є вміння співробітників працювати спільно, уникнення конфліктних ситуацій. Якщо внутрішня структура організована правильно, корпоративний дух завжди буде на високому рівні.

Отже, оцінка ефективності являє собою метод визначення ефективності організації бізнесу та її одиниці економічної діяльності на основі системи індексів, що вимірює ступінь виконання завдання. Таким чином, такі групи показників ефективності розрізняють за такими критеріями:

1. у відповідності до рівня суб'єктів господарювання (рис. 1.4):

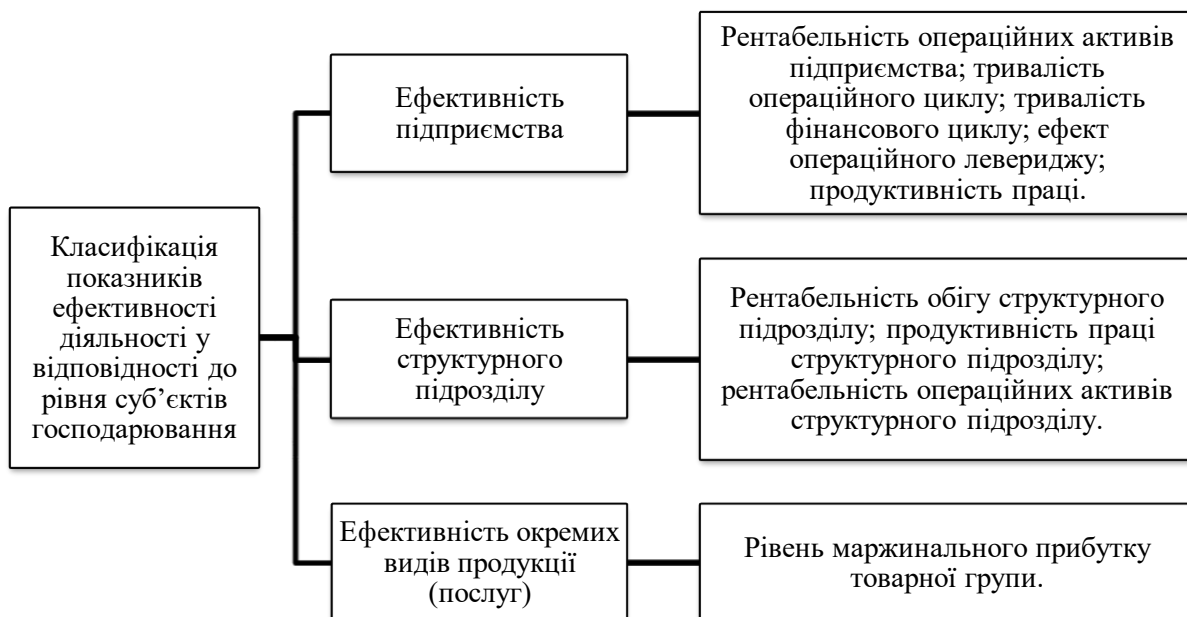


Рис. 1.4. Класифікація показників ефективності діяльності консалтингової компанії у відповідності до рівня суб'єктів господарювання

Джерело: узагальнено автором

2. у залежності від сфери діяльності (рис. 1.5):

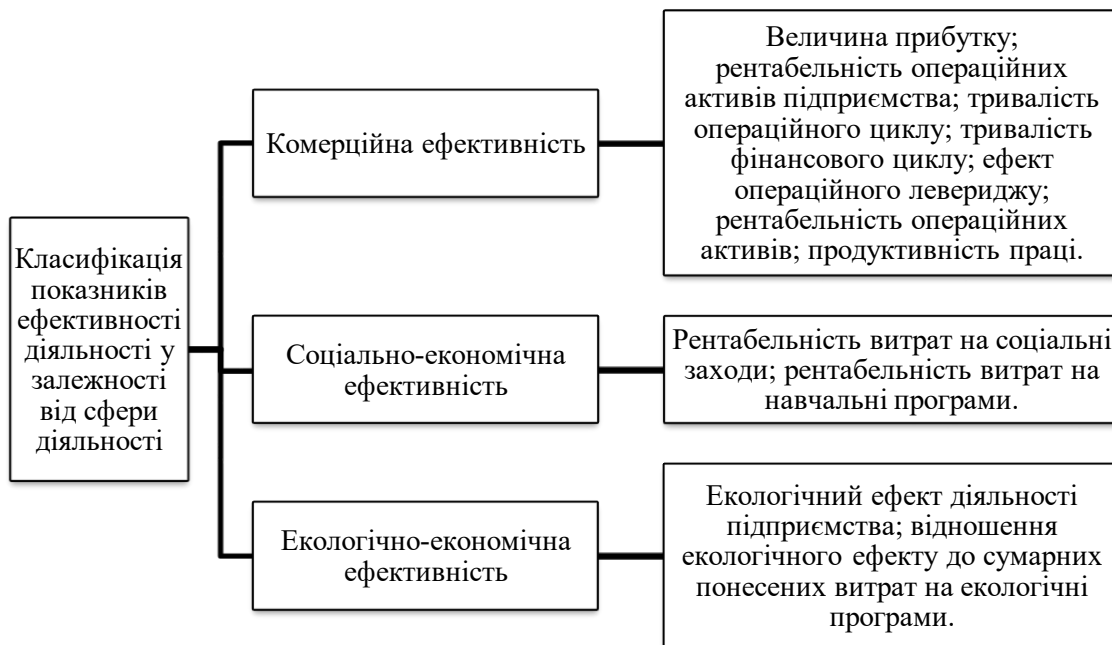


Рис. 1.5. Класифікація показників ефективності діяльності у залежності від сфери діяльності консалтингової компанії

Джерело: узагальнено автором

3. у залежності від здійснюваних витрат (рис. 1.6):



Рис. 1.6. Класифікація показників ефективності діяльності консалтингової компанії у залежності від здійснюваних витрат

Джерело: узагальнено автором

5. за ступенем охоплених ресурсів (рис. 1.7):

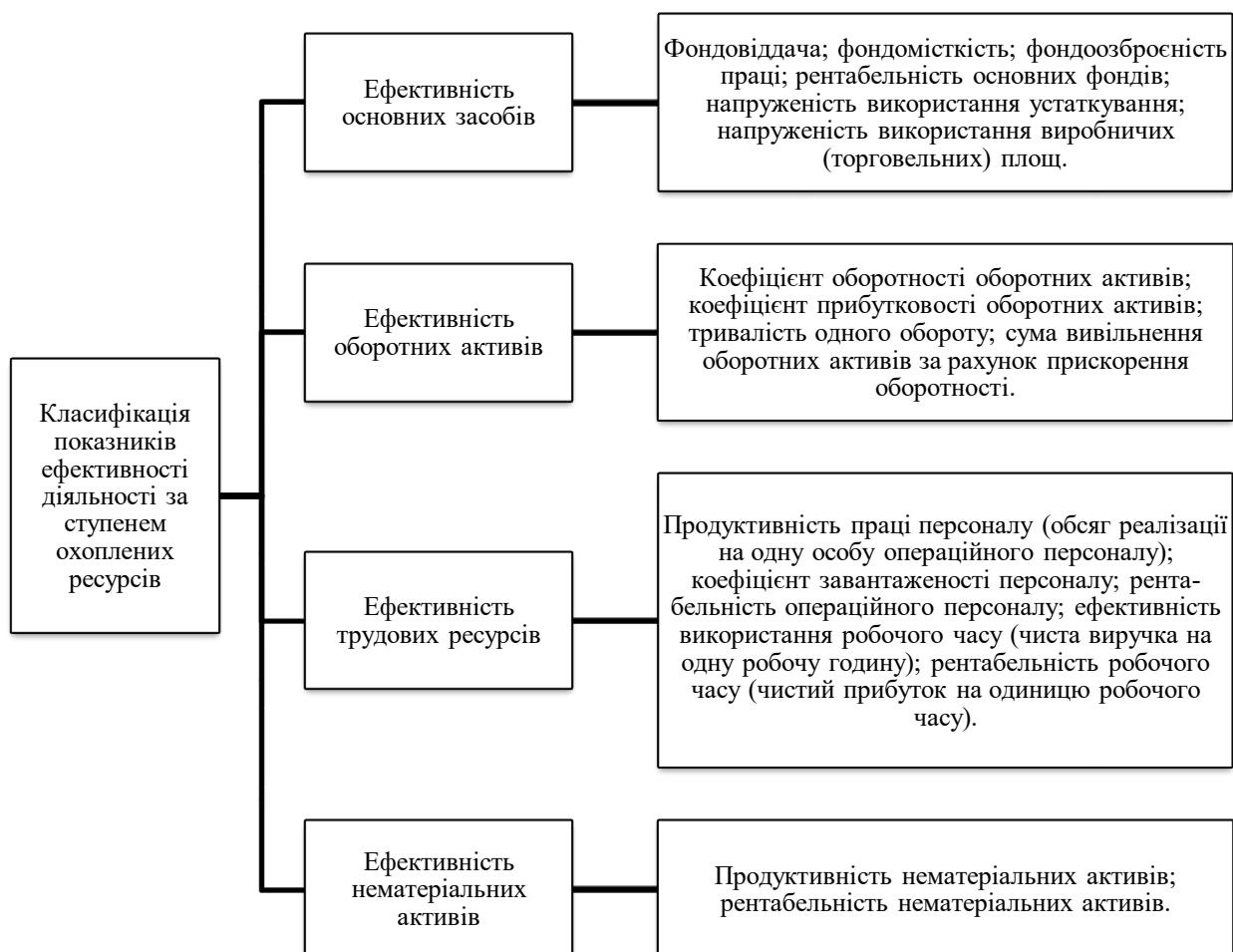


Рис. 1.7. Класифікація показників ефективності діяльності консалтингової компанії за ступенем охоплених ресурсів

Джерело: узагальнено автором

Отже, використання даної методики для оцінки ефективності консалтингової компанії на основі визначенні типів ефективності дає змогу виявити їх рівні та вивчити формуючі фактори в різних аспектах їх впливу на діяльність компаній. Дана методологія для оцінки основних видів операційної ефективності консалтингової компанії дозволяє всебічно та комплексно оцінити елементи операційної ефективності консалтингової компанії, визначивши критичні фактори успіху та проблемні зони, що перешкоджають її ефективній діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА"

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

Підприємство ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" зареєстрована 12.12.2001 р. за юридичною адресою 02002, місто Київ, вул.. Є. Маланюка, буд. 114-А. Керівником організації є Столяр Віктор Анатолійович. Розмір статутного капіталу складає 81 800,00 грн.

Назва:	• «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МАНТІНГА УКРАЇНА »
ЄДРПОУ:	• 31809982
Скорочена назва:	• ТОВ ""МАНТІНГА УКРАЇНА "
Організаційно-правова форма:	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дані про початок діяльності:	• 12.12.2001; 09.07.2004; 106712000000000003
Основний напрямок діяльності:	• 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:	• 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. • 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування • 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Офіційна адреса:	• Україна, 02002, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЄВГЕНА МАЛАНЮКА, будинок 114-А
Контактні дані:	• 0443833503

Рис. 2.1. Загальна характеристика ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА"

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ділової активності ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,27	6,82	6,66	0,56	-0,16
Тривалість обороту оборотних засобів	57,46	52,77	54,02	-4,69	1,25
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	36,85	19,15	18,70	-17,70	-0,44
Тривалість обороту виробничих запасів	9,77	18,80	19,25	9,03	0,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,85	12,34	11,10	3,49	-1,24
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	40,67	29,18	32,43	-11,49	3,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Тривалість операційного циклу	50,44	47,98	51,68	-2,46	3,70

Протягом досліджуваного періоду тривалість операційного циклу на ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" мала динаміку до зростання із рівня в 50,4 дні до 52 днів в 2021 році. Дане зростання є негативним в роботі підприємства, що свідчить про зростання тривалості перетворення дебіторської заборгованості та запасів на грошові кошти.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «МАНТІНГА УКРАЇНА» в 2019-2021 році

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід	212183	203852	268174	-8330,6	64321,60	-3,93	31,55
Основні засоби	2407,2	2410,8	2667,9	3,60	257,10	0,15	10,66
Фондовіддача	88,145	84,5579	100,519	-3,59	15,96	-4,07	18,88
Фондомісткість	0,01134	0,01183	0,00995	0,00	0,00	4,24	-15,88
Середня чисельність персоналу	12	16	16	4,00	0,00	33,33	0,00
Фондоозброєність	200,6	150,675	166,744	-49,93	16,07	-24,89	10,66

За даними таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що на підприємстві за період 2019-2021 рр. фондовіддача на підприємстві зросла із рівня в 88,145

грн. в 2019 році до рівня в 100,519 грн. в 2021 році. Дане зростання є позитивним для роботи підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «МАНТІНГА УКРАЇНА» в 2019-2021 році

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Продуктивність праці	17681,9	12740,8	16760,9	-4941,14	4020,10	-27,94	31,55
Чистий дохід	212183	203852	268174	-8330,60	64321,60	-3,93	31,55
Чисельність персоналу	12	16	16	4,00	0,00	33,33	0,00

Протягом 2019 та 2021 рр. за рахунок зростання чистого доходу підприємства відбувалося щорічне зростання продуктивності праці, що за результатом 2021 року збільшилася на 31,5% до рівня в 16760,9 тис. грн.

Динаміка чистого доходу підприємства відображена на рис. 2.2.

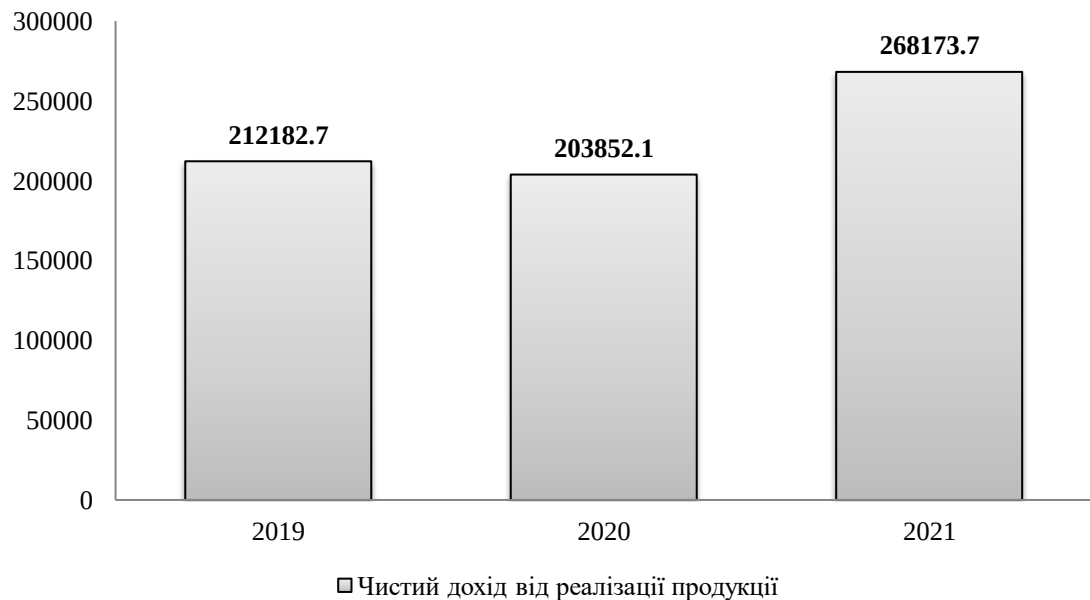


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2019-2021 рр. мав динаміку до зростання із рівня в 212,182 млн. грн. в 2019 році до рівня в

268,173 млн. грн. в 2021 році, тобто темп приросту за 2021 рік становив 31,5%.

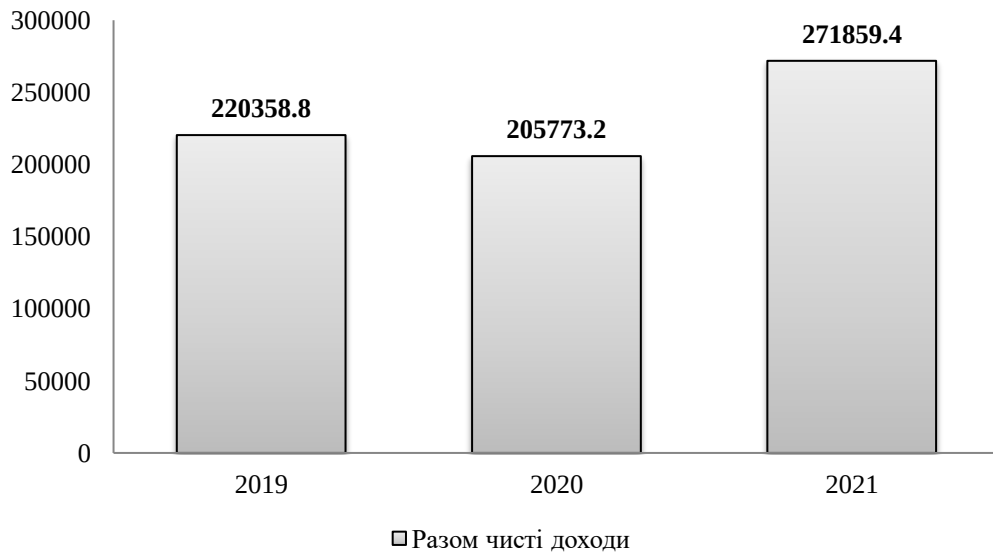


Рис. 2.3. Динаміка чистих доходів ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Загальні чисті доходи підприємства протягом 2020 року зменшилися на 6,62% до рівня в 205,773 млн. грн., а в 2021 році при зростанні на 32,12% вони становили 271,859 млн. грн.

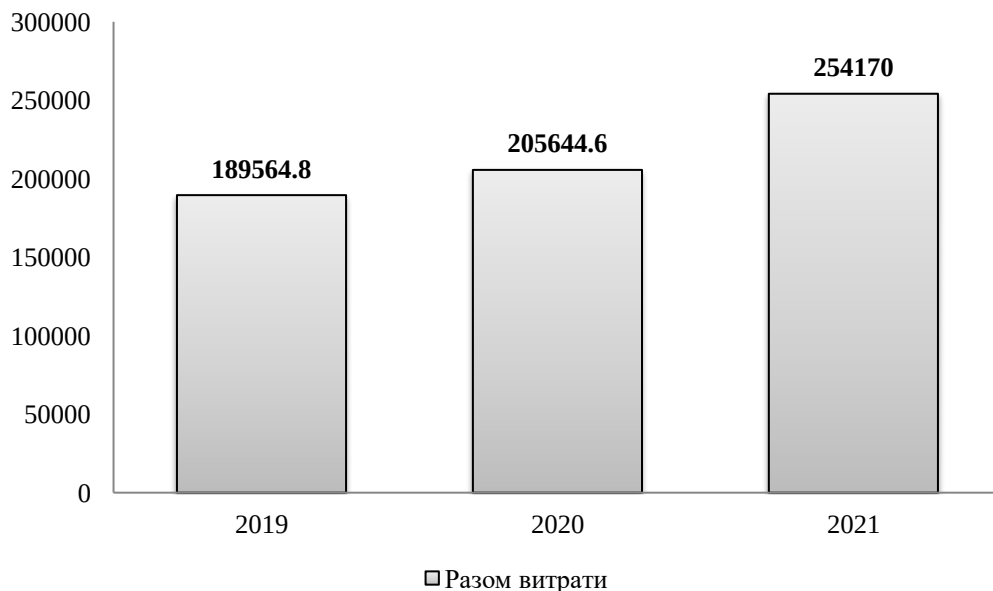


Рис. 2.4. Динаміка разом витрати ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Загальні витрати підприємства протягом 2019-2021 рр. мали динаміку до зростання із рівня в 189,564 млн. грн. в 2019 році до 254,170 млн. грн. в 2021 році, тобто темп приросту становив 8,48% в 2020 році та 23,6% в 2021 році.

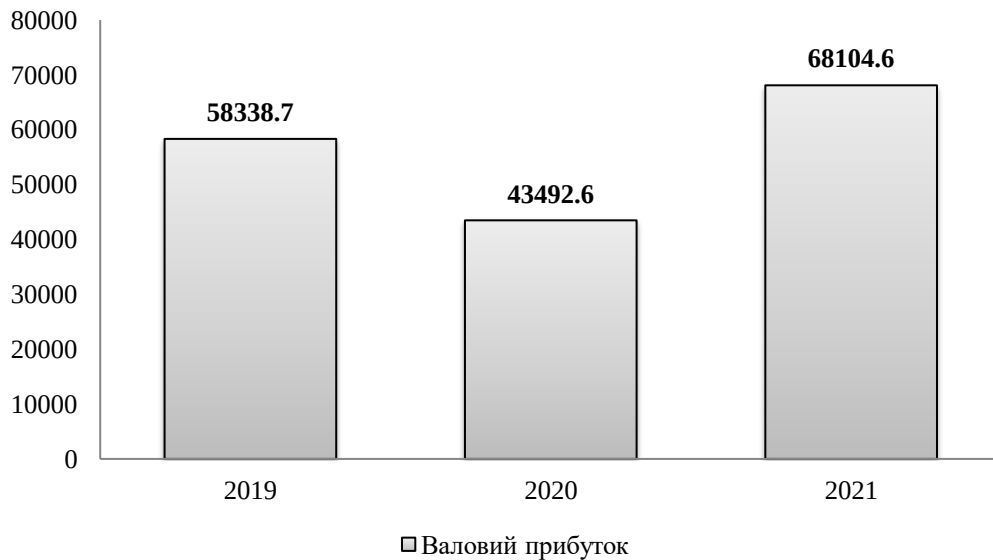


Рис. 2.5. Динаміка валового прибутку
ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Валовий прибуток підприємства протягом 2019-2021 рр. не мав стабільної динаміки, адже при скороченні на 25,45% в 2020 році, за 2021 рік він зріс до рівня в 68,104 млн. грн., або на 57%.

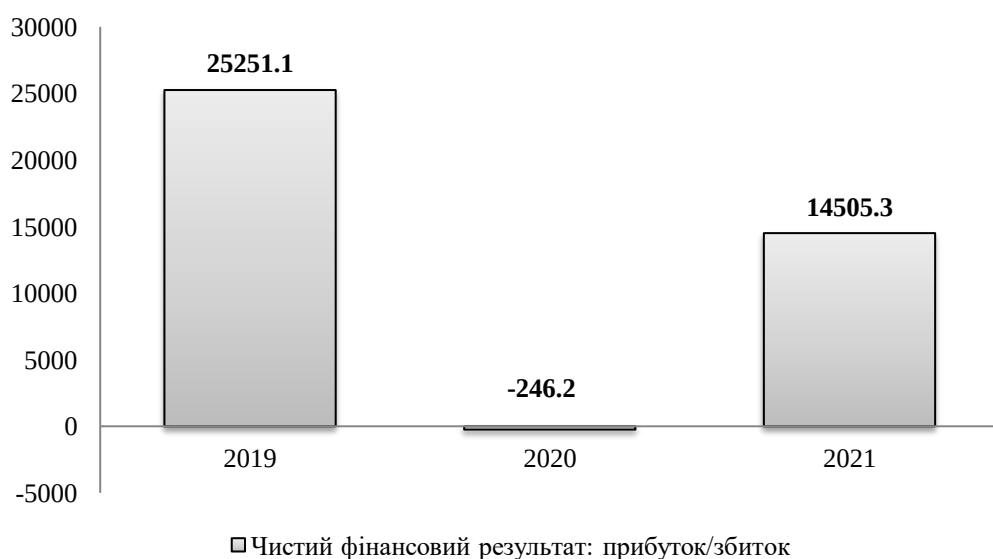


Рис. 2.6. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ "МАНТІНГА
УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Отже, підприємство ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" зареєстрована 12.12.2001 р. за юридичною адресою 02002, місто Київ, вул.. Є. Маланюка, буд. 114-А. Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2019-2021 рр. мав динаміку до зростання із рівня в 212,182 млн. грн. в 2019 році до рівня в 268,173 млн. грн. в 2021 році, тобто темп приросту за 2021 рік становив 31,5%. Валовий прибуток підприємства протягом 2019-2021 рр. не мав стабільної динаміки, адже при скороченні на 25,45% в 2020 році, за 2021 рік він зріс до рівня в 68,104 млн. грн., або на 57%. Чистий фінансовий результат протягом 2019-2021 рр. мав динаміку до зменшення в 2020 році на 100,98% до рівня збитку в розмірі -246,2 тис. грн. В 2021 році чистий фінансовий результат зріс на 599% до рівня чистого прибутку в розмірі 14,505 млн. грн.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану компанії

Аналіз фінансово-економічного стану компанії проведемо на основі дослідження ліквідності, ментальності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.4 – Динаміка активних ліквідних статей балансу ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Група активів	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Високоліквідні	4110,9	2625,3	1349	-1485,6	-1276,3	-36,14	-48,62
Швидколіквідні	23995,7	16609,7	24555,2	-7386	7945,5	-30,78	47,84
Повільноліквідні	5758,2	10646,3	14337,2	4888,1	3690,9	84,89	34,67
Важколіквідні	2413	2538,8	2845,3	125,8	306,5	5,21	12,07

Протягом 2019-2021 рр. в ліквідності балансу спостерігалось зменшення обсягів високоліквідних активів із рівня в 4110,9 тис. грн. до рівня в 1349 тис. грн. Також в динаміці спостерігалось зростання повільно ліквідних із рівня в 5758,2 тис. грн. до 14337,2 тис. грн. та важко ліквідних активів із рівня в 2413 тис. грн. до 2845,3 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Динаміка пасивних ліквідних статей балансу ТОВ
"МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Група пасивів	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Найбільш термінові	30582,4	26970,9	23132,2	-3611,5	-3838,7	-11,81	-14,23
Короткострокові	0	0	0	0	0	0,00	0,0
Довгострокові	0	0	0	0	0	0,00	0,0
Постійні	5695,4	5449,2	19954,5	-246,2	14505,3	-4,32	266,19

В динаміці пасивів підприємства протягом 2019-2021 рр. спостерігалось скорочення найбільш термінових активів із рівня в 30582,4 тис. грн. в 2019 році до рівня в 23132,2 тис. грн. в 2021 році.

Таблиця 2.6 – Динаміка ліквідностей статей балансу ТОВ "МАНТІНГА
УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Група активів	2019	2020	2021	Група пасивів	2019	2020	2021
Високо-ліквідні	4110,9	2625,3	1349	Найбільш термінові	30582,4	26970,9	23132,2
Швидко-ліквідні	23995,7	16609,7	24555,2	Короткострокові	0	0	0
Повільно-ліквідні	5758,2	10646,3	14337,2	Довгострокові	0	0	0
Важко-ліквідні	2413	2538,8	2845,3	Постійні	5695,4	5449,2	19954,5

Зіставляючи статті балансу можемо зробити висновок, що баланс підприємства є неліквідним, адже на підприємстві відсутні в достатній кількості високоліквідні активи з метою покриття найбільш термінових зобов'язань.

В структурі з активів найбільшу питому вагу займають швидколіквідні активи, а в пасивах – найбільш термінові пасиви.

Таблиця 2.7 – Динаміка структури ліквідностей статей балансу ТОВ
"МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Група активів	2019	2020	2021	Група пасивів	2019	2020	2021
Високоліквідні	11,33	8,10	3,13	Найбільш термінові	84,30	83,19	53,69
Швидко-ліквідні	66,14	51,23	56,99	Короткострокові	0,00	0,00	0,00
Повільно-ліквідні	15,87	32,84	33,28	Довгострокові	0,00	0,00	0,00
Важко-ліквідні	6,65	7,83	6,60	Постійні	15,70	16,81	46,31

Наступним кроком проаналізуємо динаміку коефіцієнтів ліквідності підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ "МАНТІНГА
УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Показники	Роки			Абсолютний приріст		
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019
Оборотні активи	33864,80	29881,30	40241,40	-3983,50	10360,10	6376,60
Поточні зобов'язання	30582,40	26970,90	23132,20	-3611,50	-3838,70	-7450,20
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	1,11	1,11	1,74	0,00	0,63	0,63
Дебіторська заборгованість	23329,90	15630,80	23404,50	-7699,10	7773,70	74,60
Гроші та їх еквіваленти	4110,90	2625,30	1349,00	-1485,60	-1276,30	-2761,90
Поточні зобов'язання	30582,40	26970,90	23132,20	-3611,50	-3838,70	-7450,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,90	0,68	1,07	-0,22	0,39	0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,10	0,06	-0,04	-0,04	-0,08

За даними табл. 2.8 можемо дійти висновку, що протягом 2019-2021 рр. відбувалося зростання коефіцієнту покриття із рівня в 1,11 до рівня в 1,74, що свідчить про можливість підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок оборотних коштів.

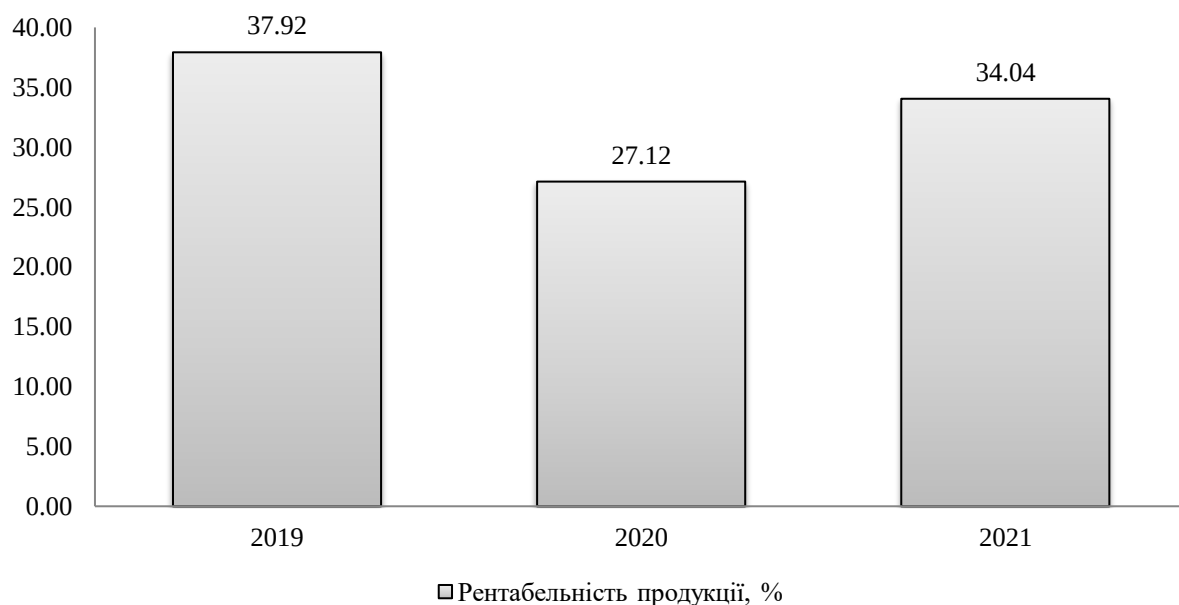


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності продукції
ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Рентабельність продукції та рентабельність основної діяльності протягом 2019-2021 рр. мала динаміку до зменшення в 2020 році, а в 2021 році зростала за рахунок збільшення чистого прибутку підприємства. Так, рентабельність основної діяльності в 2021 році зросла до рівня в 33,67%, а рентабельність продукції до рівня в 34,04%.

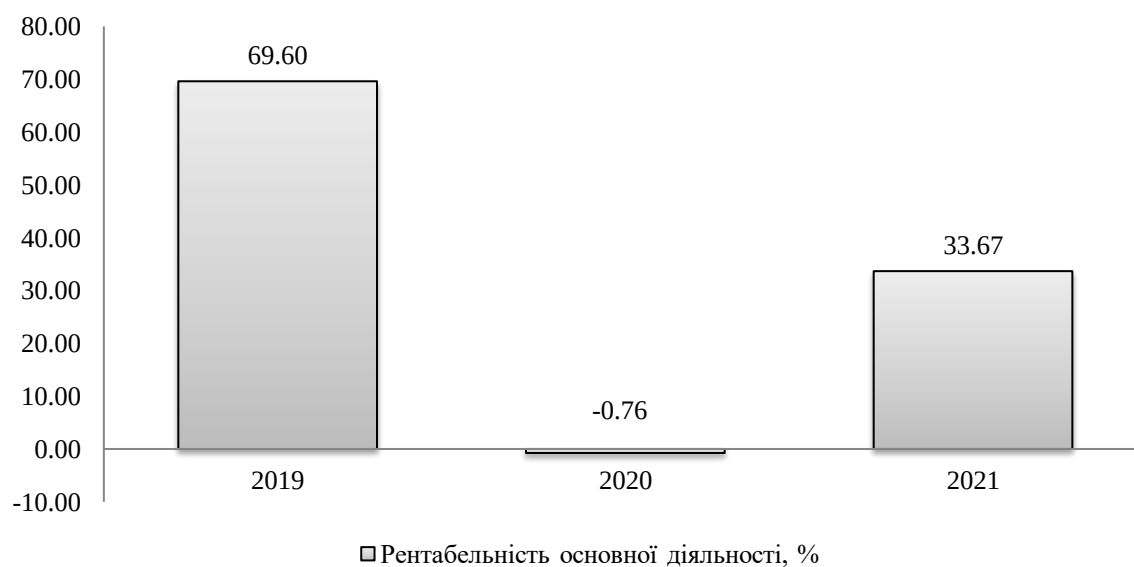


Рис. 2.8. Динаміка рентабельності основної діяльності
ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

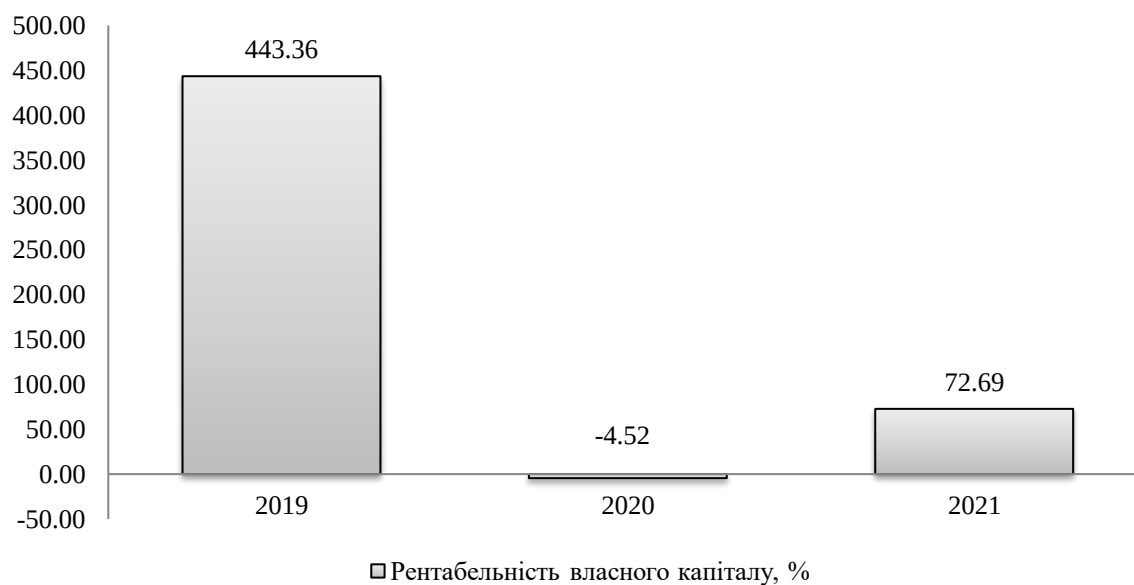


Рис. 2.9. Динаміка рентабельності власного капіталу
ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Протягом 2019-2021 рр. рентабельність власного капіталу мала тенденцію до зменшення в 2020 році до рівня в -4,52%, що було спричинено отриманням підприємством збитку. В 2021 році рентабельність власного капіталу зросла до рівня в 72,69%.

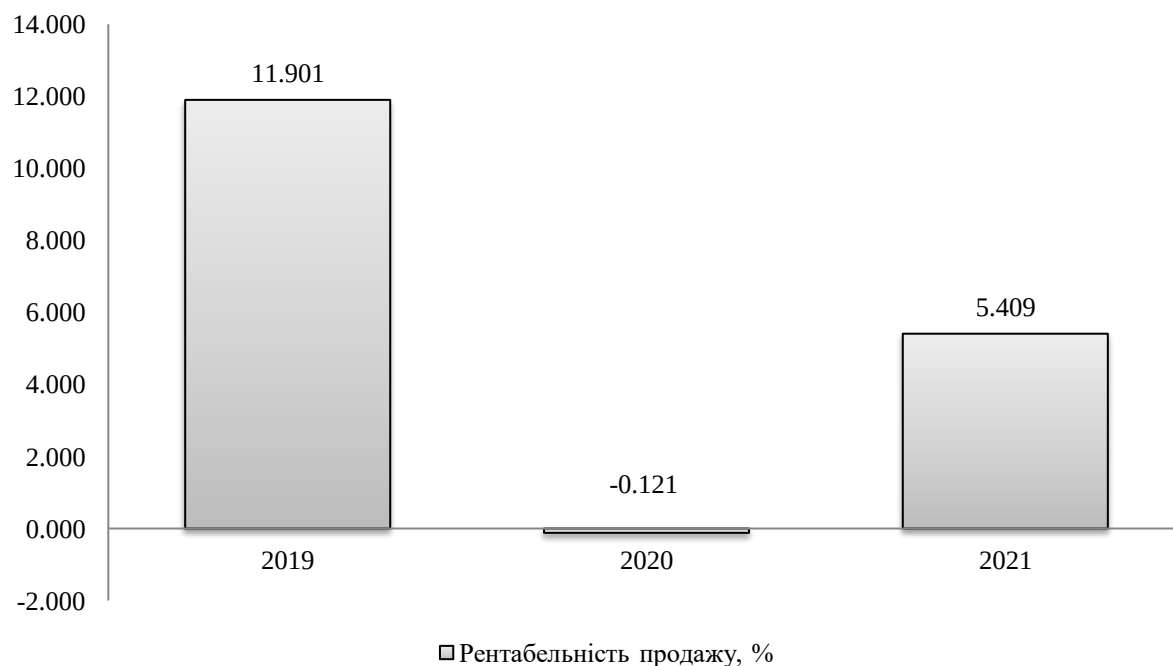


Рис. 2.10. Динаміка рентабельності продажу
ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Рентабельність продажу протягом 2020 року зменшилася до рівня в 0,121% із рівня в 11,901% в 2019 році. За 2021 рік рентабельність продажу зросла до рівня в 5,409%.

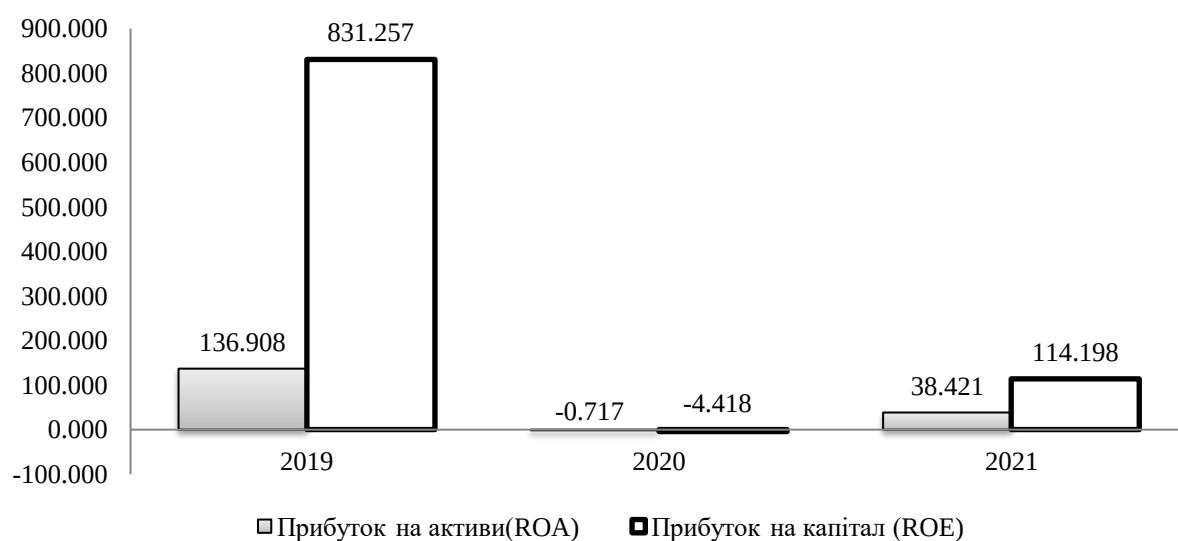


Рис. 2.11. Динаміка прибутку на активи та прибутку на капітал
ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Протягом 2019-2021 рр. відбувалося суттєве скорочення прибутку на активи та прибутку на капітал підприємства, що свідчить про скорочення ефективності діяльності підприємства.

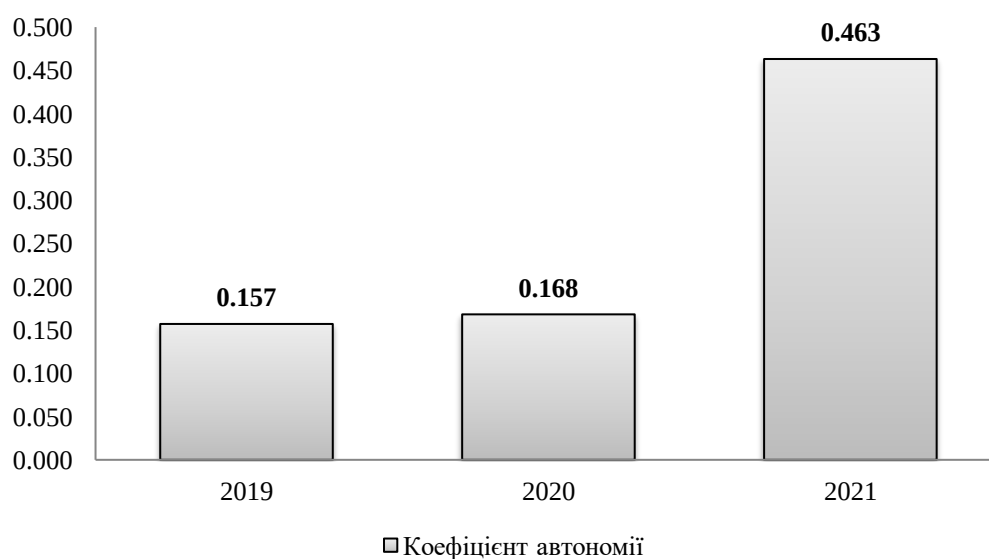


Рис. 2.12. Динаміка коефіцієнту автономії
ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Протягом 2019-2021 коефіцієнт автономії перебував поза межами нормативних значень і становив від 0,157 до 0,463 в 2021 році. Дані значення не відповідають нормативним в 0,5, що свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

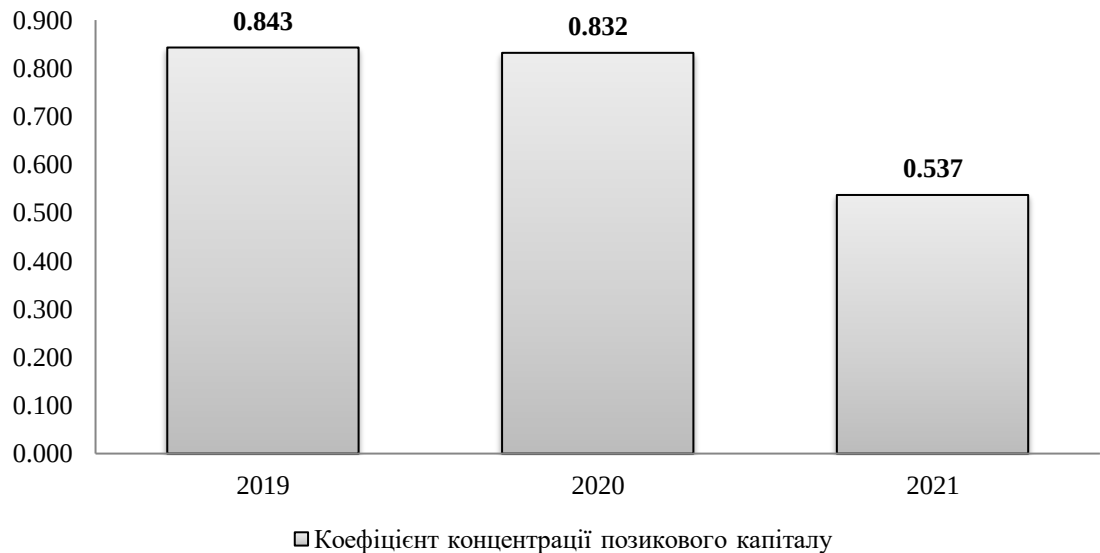


Рис. 2.13. Динаміка коефіцієнту концентрації позикового капіталу ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

За даними рисунку 2.13 можемо зробити висновок, що на підприємстві в динаміці відбувається скорочення обсягів позикового капіталу із рівня в 84,3% в 2019 році до рівня в 53,7% в 2021 році.

Таким чином, зіставляючи статті балансу можемо зробити висновок, що баланс підприємства є неліквідним, адже на підприємстві відсутні в достатній кількості високоліквідні активи з метою покриття найбільш термінових зобов'язань. Протягом 2019-2021 рр. відбувалося зростання коефіцієнту покриття із рівня в 1,11 до рівня в 1,74, що свідчить про можливість підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Рентабельність продукції та рентабельність основної діяльності протягом 2019-2021 рр. мала динаміку до зменшення в 2020 році, а в 2021 році зростала за рахунок збільшення чистого прибутку підприємства. Так,

рентабельність основної діяльності в 2021 році зросла до рівня в 33,67%, а рентабельність продукції до рівня в 34,04%.

2.3. Оцінка ефективності діяльності компанії

Оцінку ефективності діяльності ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" розрахуємо на основі аналізу показників фінансової стійкості, показників ефективності використання основних засобів, а також рентабельності та ліквідності.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників для оцінки ефективності ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

№	Показники	Роки			Абсолютний приріст	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
1	Фондовіддача	88,15	84,56	100,52	-3,59	15,96
2	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,27	6,82	6,66	0,56	-0,16
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	331,38	228,56	354,68	-102,82	126,12
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,40	6,01	8,90	0,61	2,89
5	Ринкова частка підприємства	3,60	3,20	3,40	-0,40	0,20
6	Коефіцієнт покриття(загальний коефіцієнт ліквідності)	1,11	1,11	1,74	0,00	0,63
7	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,10	0,06	-0,04	-0,04
9	Рентабельність продукції. %	37,92	27,12	34,04	-10,80	6,92
10	Рентабельність основної діяльності, %	69,60	-0,76	33,67	-70,36	34,42
11	Рентабельність власного капіталу, %	443,36	-4,52	72,69	-447,88	77,21
12	Показник економічності стратегії	1,4	1,3	1,4	-0,1	0,1

З метою визначення рівня ефективності діяльності підприємства доцільно встановити вагові коефіцієнти та межі рівня ефективності:

- 0,08 для коефіцієнту оборотності оборотних засобів;
- 0,07 для коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості;
- 0,08 для коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості;
- 0,06 для ринкової частки підприємства;
- 0,12 для коефіцієнту покриття;
- 0,07 для коефіцієнту швидкої ліквідності;
- 0,08 для коефіцієнту абсолютної ліквідності;
- 0,1 для рентабельності основної діяльності та власного капіталу.

Також визначаємо рівні ефективності діяльності у відповідності до наступних меж рівнів:

- від 0 до 2 – діяльність підприємства неефективна;
- від 2 до 3 – низький рівень ефективності діяльності підприємства;
- від 3 до 4 – середній рівень ефективності діяльності;
- від 4 до 5 – високий рівень ефективності діяльності.

Таблиця 2.10 – Динаміка розрахунку ефективності ТОВ "МАНТІНГА
УКРАЇНА" в 2019-2021 році

№	Показники	Ваговий коефіцієнт	Роки			Абсолютний приріст	
			2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
1	Фондовіддача	0,1	0,8815	0,8456	1,0052	-0,04	0,16
2	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,08	0,5012	0,5458	0,5331	0,0445	-0,0126
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,07	2,3197	1,5999	2,4828	-0,7197	0,8828
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,08	0,0004	0,0005	0,0007	0,0000	0,0002
5	Ринкова частка підприємства	0,06	0,0022	0,0019	0,0020	-0,0002	0,0001
6	Коефіцієнт покриття(загальний коефіцієнт ліквідності)	0,12	0,0133	0,0133	0,0209	0,0000	0,0076
7	Коефіцієнт	0,07	0,0014	0,0013	0,0016	0,0000	0,0003

	швидкої ліквідності						
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,0108	0,0078	0,0047	-0,0030	-0,0031
9	Рентабельність продукції, %	0,08	0,0303	0,0217	0,0272	-0,0086	0,0055
10	Рентабельність основної діяльності, %	0,1	0,0696	-0,0008	0,0337	-0,0704	0,0344
11	Рентабельність власного капіталу, %	0,1	0,4434	-0,0045	0,0727	-0,4479	0,0772
12	Показник економічності стратегії	0,06	0,0840	0,0780	0,0840	-0,0060	0,0060
	Показник ефективності діяльності	1	4,3577	3,1105	4,2686	-1,2472	1,1581

Отже, можемо зробити висновок, що протягом 2020 року ефективність діяльності компанії зменшилася на 1,24 бали до рівня в 3,11 бали. В 2021 році підприємство підвищило рівень ефективності діяльності до рівня в 4,2. Тобто можемо зробити висновок, що протягом 2019 та 2021 року діяльність підприємства була високоефективною.

Також з метою оцінки ефективності діяльності компанії проведемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства за різними моделями. Для початку використаємо модель Л. В. Спрінгейтом, на підставі моделі Альтмана та покрокового дискримінантного аналізу була розроблена власна модель прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. При $Z < 0,862$ компанія є потенційним банкрутом.

Таблиця 2.11 – Динаміка розрахунку ймовірності банкрутства за моделлю Л. В. Спрінгейтом ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Показник	2019	2020	2021
X1- оборотний капітал / сукупні активи	0,933	0,922	0,934
X2 - (операційний прибуток + відсотки до сплати) / сукупні активи	1,076	0,063	0,496
X3 - операційний прибуток / короткострокові зобов'язання	1,276	0,075	0,924

X4 - чиста виручка від реалізації / сукупні активи	5,849	6,288	6,224
$Z = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4$	7,447	3,707	5,584

За отриманими даними можемо зробити висновок, що протягом 2019-2021 року підприємство за моделлю Л. В. Спрінгейтом має низький рівень ймовірності банкрутства.

Наступним кроком визначимо ймовірність банкрутства за моделлю Бівера.

Таблиця 2.12 – Система показників У. Бівера для діагностики банкрутства підприємства

Показники	Значення показників		
	Сприятливо	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4 -0,45	0,17	-0,15

Таблиця 2.13 – Динаміка розрахунку ймовірності банкрутства за моделлю У. Бівера ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

	2019	2020	2021
Коефіцієнт Бівера	0,826	-0,009	0,627
Рентабельність активів, %	0,696	-0,008	0,337
Фінансовий леверидж, %	0,843	0,832	0,537
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	0,933	0,922	0,934
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,107	1,108	1,740

За двофакторною моделлю Альтмана існують наступні межі:

$Z < 0$ - ймовірність банкрутства менше 50% і зменшується в міру зменшення значення;

$Z > 0$ - ймовірність банкрутства більше 50% і збільшується в міру збільшення значення Z ;

$Z = 0$ - ймовірність банкрутства дорівнює 50%.

Таблиця 2.14 – Динаміка розрахунку ймовірності банкрутства за моделлю двох факторів Альтмана ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

	Роки			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Двофакторна модель Альтмана	-1,53	-1,53	-2,22	0,00	-0,70
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,107	1,108	1,740	0,00	0,63
Частка позикових коштів	0,843	0,832	0,537	-0,01	-0,30

За двофакторною моделлю Альтмана ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році мало низку ймовірність банкрутства, адже значення для підприємства за моделлю становило від -1,53 до -2,22.

Для п'ятифакторною моделлю Альтмана існують наступні межі:

Якщо $Z > 2,9$ - зона фінансової стійкості («зелена» зона).

Якщо $1,8 < Z < 2,9$ - зона невизначеності («сіра» зона).

Якщо $Z < 1,8$ - зона фінансового ризику («червона» зона).

Таблиця 2.15 – Динаміка розрахунку ймовірності банкрутства за моделлю п'яти факторів Альтмана ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році

Позначення	Розрахунок	2019	2020	2021
Z	$0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,995 \times X5$	4,288	1,389	2,792
$X1$	Середньорічна вартість оборотних активів/ Середньорічна вартість активів	0,933	0,922	0,934
$X2$	Нерозподілений прибуток/ Середньорічна вартість активів	0,155	0,166	0,461
$X3$	Прибуток від операційної діяльності/ Середньорічна вартість активів	0,696	-0,008	0,337
$X4$	Власний капітал/ Зобов'язання	0,186	0,202	0,863
$X5$	Чистий дохід / Середньорічна вартість активів	0,696	-0,008	0,337

За моделлю п'яти факторів Альтмана ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" протягом 2019 року перебувало в зоні фінансової стійкості. В 2020 році підприємство знаходилося в червоній зоні, або в зоні фінансового ризику. За 2021 рік показники дещо покращилися до рівня в 2,792, що свідчить про знаходження підприємств в зоні невизначеності («сіра» зона).

Отже, протягом 2020 року ефективність діяльності компанії зменшилася на 1,24 бали до рівня в 3,11 бали. В 2021 році підприємство підвищило рівень ефективності діяльності до рівня в 4,2. Тобто можемо зробити висновок, що протягом 2019 та 2021 року діяльність підприємства була високоефективною. Протягом 2019-2021 року підприємство за моделлю Л. В. Спрінгейтом має низький рівень ймовірності банкрутства. За двофакторною моделлю Альтмана ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році мало низку ймовірність банкрутства, адже значення для підприємства за моделлю становило від -1,53 до -2,22. За моделлю п'яти факторів Альтмана ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" протягом 2019 року перебувало в зоні фінансової стійкості. В 2020 році підприємство знаходилося в червоній зоні, або в зоні фінансового ризику. За 2021 рік показники дещо покращилися до рівня в 2,792, що свідчить про знаходження підприємств в зоні невизначеності («сіра» зона).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

3.1. Проект підвищення ефективності діяльності міжнародних консалтингових компаній

З метою підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «МАНТІНГА Україна» вважаємо за доцільне впровадження наступних заходів:

1. стати ідейним лідером. Як ідейний лідер, ТОВ «МАНТІНГА Україна» стає помітним експертом у своїй галузі. Ця роль може підвищити позиціонування бренду, розширити лідогенерацію та збільшити дохід. Щоб встановити ідейне лідерство у своїй спільноті, для ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно розглянути можливість публікації контенту користувача, шукати виступи або проводити освітні тренінги. Створена платформа для ТОВ «МАНТІНГА Україна» може бути не тільки трампліном для більшої кількості найкращих можливостей для підвищення ефективності діяльності та залученні нових клієнтів, але також може стати додатковим джерелом прибутку для ТОВ «МАНТІНГА Україна».

2. доцільно розвивати співпрацю разом із іншими консультантами. Для деяких наймання помічників може стати ключовою стратегією зростання. Компанії ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно враховувати, що час є цінним, і його витрата на дії, які заважають отриманню прибутку для бізнесу, можуть відбутися швидше, ніж планувалося. Залучення спеціалізованого досвіду або співпраця з іншим незалежним професіоналом може збільшити прибуток, дозволяючи ТОВ «МАНТІНГА Україна» зосередитись на розширенні свого впливу, частки ринку та доходів.

Звичайно, партнерство з іншим незалежним чи наймання співробітників буде дещо витратним. Тому компанії ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно дослідити можливість використання MBO Advantage. MBO Advantage – це програма, спеціально розроблена для незалежних професіоналів. Як член спільноти Advantage ТОВ «МАНТІНГА Україна» отримає доступ до провідних корпоративних клієнтів, які шукають таких же знайомих експертів, як досліджуване підприємство, а також до консультанта, який дбатиме про стан ТОВ «МАНТІНГА Україна», направляти дії компанії за передовими методами і виконувати рутинні дії з підтримки.

3. впровадження нових технологій. ТОВ «МАНТІНГА Україна» може зробити більше з найменшими витратами, підвищивши ефективність свого бізнесу. Тому ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно шукати способи автоматизувати щоденні завдання, щоб підвищити свою продуктивність та ефективність діяльності. Розумні технології можуть заощадити час та ресурси. Навіть невеликі покращення, такі як використання програм для управління публікаціями в соціальних мережах, відстеження часу або планування зустрічей, можуть вплинути на прибуток ТОВ «МАНТІНГА Україна».

4. зосередження на рекламних заходах. Один із способів розвинути свій бізнес та підвищити його ефективність – розширити власні можливості. Отримати більше та найкращі можливості для клієнтів, зосередивши свою увагу на створенні мереж або лідогенерації. Розширити охоплення свого бізнесу, просуваючи його різними каналами. Також ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно направити своїх клієнтів у відділ продажу, надавши відповідні рекомендації та використовуючи відгуки клієнтів як соціальний доказ, щоб допомогти підвищити ефективність діяльності та розширити бізнес. Також ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно розробити та впровадити щомісячний маркетинговий календар, який допоможе відстежувати рекламні заходи. Зосереджені та постійні зусилля на продажах допоможуть ТОВ

«МАНТІНГА Україна» збільшити обсяги продажу та підвищити ефективність бізнесу.

5. розширення асортименту консалтингових послуг. ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно розвивати свій бізнес, розширюючи його новими видами консалтингових послуг. Це можливо за рахунок:

- перехресного продажу нових послуг існуючим клієнтам;
- вихід на нові ринки;
- впровадження супутніх послуг до того, що вже пропонує компанія. Наприклад, ТОВ «МАНТІНГА Україна» може створити продукт або процес сертифікації, щоб навчити інших тому, що вже робить сама. Це сприятиме розвитку не тільки ТОВ «МАНТІНГА Україна», а й її платформи для ідейного лідерства.

Окрім того ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно здійснити «запакування» своїх знань в продукт, який компанія зможе продавати, наприклад, у книгу, навчальний курс або вебінар. Потім використовувати свій новий продукт для виходу на нові ринки або як лідогенератор для більш глибокої взаємодії. ТОВ «МАНТІНГА Україна» може запросити велику кількість учасників та дозволити засобам масової інформації висвітлювати захід, щоб отримати більше інформації. Підвищити ефективність планування даного заходу можливо за допомогою системи керування подіями від HashMicro. Впровадження HashMicro дозволить:

- зменшити витрати часу. Завдяки централізованим даним ТОВ «МАНТІНГА Україна» зможе одночасно відслідковувати кількість учасників, проданих квитків та багато іншого через панель управління;
- додаток для планування заходів. Автоматизація підвищує репутацію, тому що заходи ТОВ «МАНТІНГА Україна» будуть ефективно плануватися та проводитимуться з мінімальною кількістю помилок;
- збільшення замученості. Ця система оснащена надійними інструментами, які можуть вимірювати маркетингові зусилля та забезпечувати безперебійну комунікаційну платформу;

- система управління подіями. Програмне забезпечення заходів можна інтегрувати з іншими модулями для синхронізації планування заходів з іншими відділами для покращення спільної роботи;
- портал реєстрації подій. Люди можуть зареєструватись для участі у заході через систему, виконати всі кроки реєстрації та отримувати оновлення свого статусу в режимі реального часу;
- управління відвідуваністю. ТОВ «МАНТІНГА Україна» буде мати змогу обмежити кількість учасників заходу, автоматично створювати ідентифікаційні бейджі з інтеграцією штрих-коду та записувати підтвердження та присутність учасників;
- управління квитками. Дана функція дозволить ТОВ «МАНТІНГА Україна» створити різні типи квитків та ціни, ефективно встановлювати резервування місць та керувати ними, а також зупиняти продаж, якщо вони повністю заброньовані;
- нагадування про повідомлення. ТОВ «МАНТІНГА Україна» зможе розсилати учасникам автоматичне повідомлення про обмеження часу реєстрації, статус участі та зворотний відлік події;
- бюджетування. ТОВ «МАНТІНГА Україна» зможе керувати бюджетом кожного заходу, відстежувати всі транзакції, контролювати маржу та легко отримувати прогнозований дохід;
- комплексна звітність. Автоматично створюються цілісні звіти про події від планування до виконання з різними графіками та діаграмами.

6. виявити поточні потреби своїх клієнтів. Підтримання добрих відносин з клієнтами є одним із найважливіших аспектів у консалтинговому бізнесі. Перш ніж консультивати своїх клієнтів, компанії ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно переконатися, що вона дійсно знає, хто є її клієнтом та їх основні потреби.

Щоб ТОВ «МАНТІНГА Україна» було простіше зберігати всі дані про клієнтів, такі як назви їхніх компаній, адреси, контакти, докладні вимоги,

агенти, відповідальні за їх обробку, ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно розглянути можливість використання повної системи CRM. Це програмне забезпечення також дозволяє відслідковувати статус потенційних клієнтів, планувати зустрічі, призначати потенційних клієнтів потрібним агентам, визначати, коли слід стежити, створювати та надсилати пропозиції та багато іншого.

Якщо ТОВ «МАНТІНГА Україна» буде дійсно зрозуміти своїх клієнтів, їй буде простіше знайти для них правильні рішення. Крім того, це дозволить ТОВ «МАНТІНГА Україна» справити гарне враження на її клієнтів та змусити їх почуватися цінними.

7. створити привабливий контент про свій бізнес. ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно створити захоплюючий контент, пов'язаний з консалтинговим бізнесом, не лише на своєму веб-сайті, але й у своїх облікових записах у соціальних мережах. Здійснювати це потрібно регулярно для ефективної взаємодії. За потреби використовувати платну рекламу, щоб залучити більше потенційних клієнтів за допомогою контенту.

Окрім того ТОВ «МАНТІНГА Україна» зможе надати поради для підприємств, які шукають бізнес-консультантів або будь-які інші актуальні статті, якими можна поділитися. Крім розміщення контенту на своєму веб-сайті та в соціальних мережах, ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільно розглянути можливість регулярного розсилання інформаційних бюлетенів своїм клієнтам. Надійна система автоматизації маркетингу може допомогти ТОВ «МАНТІНГА Україна» автоматично відправляти інформаційні бюлетені та кампанії електронною поштою лідам та клієнтам. Він також надає повні аналітичні звіти про відкриті рейтинги, рейтинги кліків, показники відмов та багато іншого.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

З метою обґрунтування запропонованих заходів на ТОВ «МАНТІНГА Україна» доцільним є виділення прогнозних витрат та прогнозного приросту чистого доходу.

Таблиця 3.1 – Перелік запропонованих заходів та витрат за ними на
ТОВ «МАНТІНГА Україна»

№	Заходи	Витрати, тис. грн.	Прогнозні результати, %
1	Впровадження HashMicro	140 тис. грн на рік	Зростання чистого доходу на 2%
2	Створення нового контенту та наповнення сайту	35 тис. грн. на місяць = 420 тис. грн на рік	Зростання чистого доходу на 4%
3	Удосконалення реклами (запуск контекстної реклами, розсилки)	40 тис. грн. на місяць = 480 тис. грн на рік	Зростання чистого доходу на 4%
4	Впровадження веб-блогів, відео обзорів	35 тис. грн. на місяць = 420 тис. грн на рік	Зростання чистого доходу на 3%
5	Створення навчальних курсів або вебінарів	25 тис. грн. на місяць = 300 тис. грн на рік	Зростання чистого доходу на 5-7%

На основі визначених заходів можемо розрахувати економічну доцільність запропонованих заходів на основі використання методу окупності інвестицій.

Таблиця 3.2 – Економічна оцінка доцільності впровадження HashMicro на ТОВ «МАНТІНГА Україна»

Показники	Прогноз
Вигоди, тис. грн.	5363,5
Витрати на оновлення та налаштування	42,0
Інші витрати, тис. грн.	21,0
Чисті вигоди, тис. грн.	5300,5
Інвестиції, тис. грн.	140,0
Коефіцієнт дисконтування	1,00
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	140,0
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	5300,5
Дисконтований ГП, тис. грн.	5300,5
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	5160,48
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	37,86
Термін окупності проекту, років	0,03

Отже, впровадження HashMicro на ТОВ «МАНТІНГА Україна» є економічно доцільним, адже при витратах в розмірі 140 тис. грн., чисті вигоди становитимуть 5300 тис. грн., а термін окупності складе менше 1 місяці.

Таблиця 3.3 – Економічна оцінка доцільності створення нового контенту та наповнення сайту на ТОВ «МАНТІНГА Україна»

Показники	Прогноз
Вигоди, тис. грн.	10727,0
Витрати на оновлення та налаштування	126,0
Інші витрати, тис. грн.	63,0
Чисті вигоди, тис. грн.	10538,0
Інвестиції, тис. грн.	420,0
Коефіцієнт дисконтування	1,00
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	420,0
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	10538,0
Дисконтований ГП, тис. грн.	10538,0
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	10117,96
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	25,09
Термін окупності проекту, років	0,04

Впровадження нового контенту також є економічно доцільним, адже при витратах в розмірі 420 тис. грн., чистий приведений дохід становитиме 10117,96 тис. грн., а термін окупності також буде менше 1 місяці.

Таблиця 3.4 – Економічна оцінка доцільності удосконалення реклами на ТОВ «МАНТІНГА Україна»

Показники	Прогноз
Вигоди, тис. грн.	10727,0
Витрати на оновлення та налаштування	144,0
Інші витрати, тис. грн.	72,0
Чисті вигоди, тис. грн.	10511,0
Інвестиції, тис. грн.	480,0
Коефіцієнт дисконтування	1,00
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	480,0
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	10511,0
Дисконтований ГП, тис. грн.	10511,0
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	10030,96
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	21,90
Термін окупності проекту, років	0,05

Отже, удосконалення реклами також є економічно доцільним, адже дозволить отримати підприємством чисті вигоди в розмірі 10511 тис. грн., а чистий приведений дохід складе 10030,96 тис. грн.

Таблиця 3.5 – Економічна оцінка доцільності впровадження веб-блогів, відео обзорів на ТОВ «МАНТІНГА Україна»

Показники	Прогноз
Вигоди, тис. грн.	8045,2
Витрати на оновлення та налаштування	126,0
Інші витрати, тис. грн.	63,0
Чисті вигоди, тис. грн.	7856,2
Інвестиції, тис. грн.	420,0
Коефіцієнт дисконтування	1,00
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	420,0
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	7856,2
Дисконтований ГП, тис. грн.	7856,2
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	7436,22
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	18,71

Термін окупності проекту, років	0,05
---------------------------------	------

Впровадження веб-блогів, відео обзорів на ТОВ «МАНТІНГА Україна» дозволить підприємству отримати чисті вигоди в розмірі 7856,2 тис. грн. Чистий приведений дохід становитиме 7436,2 тис. грн., а термін окупності складе менше 1 місяці.

Таким чином, впровадження HashMicro на ТОВ «МАНТІНГА Україна» є економічно доцільним, адже при витратах в розмірі 140 тис. грн., чисті вигоди становитимуть 5300 тис. грн., а термін окупності складе менше 1 місяці. Впровадження нового контенту також є економічно доцільним, адже при витратах в розмірі 420 тис. грн., чистий приведений дохід становитиме 10117,96 тис. грн., а термін окупності також буде менше 1 місяці. Удосконалення реклами також є економічно доцільним, адже дозволить отримати підприємством чисті вигоди в розмірі 10511 тис. грн., а чистий приведений дохід складе 10030,96 тис. грн. Впровадження веб-блогів, відео обзорів на ТОВ «МАНТІНГА Україна» дозволить підприємству отримати чисті вигоди в розмірі 7856,2 тис. грн. Чистий приведений дохід становитиме 7436,2 тис. грн., а термін окупності складе менше 1 місяці.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

Встановлено, що результативність розглядається як відносний показник, що описує, наскільки успішно бізнес-організація досягає своїх цілей в одній та/або кількох сферах і всієї економічної діяльності в певний момент часу, тоді як ефективність - це відносний показник, що описує, наскільки ефективним і динамічним є розвиток підприємства на певний момент часу, що дорівнює відношенню результатів (ефектів) до витрат, які спричинили його отримання.

Досліджено, що класифікацію ефективності слід визначати за ступенем охоплення ресурсами, характером витрат, господарською діяльністю, рівнем об'єкта, основним бізнес-процесом, основними критеріями оцінки тощо. Окрім того, доцільно розрізняти такі види ефективності консалтингових компаній, як економічна (ефективність, конкурентоспроможність), ринкова (мобільність бізнесу, майновий комплекс), інвестиційна (інвестиційний потенціал), фінансова (платоспроможність, фінансова стабільність), соціальна (соціальна стійкість колективу).

Визначено, що використання даної методики для оцінки ефективності консалтингової компанії на основі визначенні типів ефективності дає змогу виявити їх рівні та вивчити формуючі фактори в різних аспектах їх впливу на діяльність компаній. Дана методологія для оцінки основних видів операційної ефективності консалтингової компанії дозволяє всебічно та комплексно оцінити елементи операційної ефективності консалтингової компанії, визначивши критичні фактори успіху та проблемні зони, що перешкоджають її ефективній діяльності.

Досліджено, що підприємство ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" зареєстрована 12.12.2001 р. за юридичною адресою 02002, місто Київ, вул.. Є. Маланюка, буд. 114-А. Чистий дохід від реалізації продукції протягом

2019-2021 рр. мав динаміку до зростання із рівня в 212,182 млн. грн. в 2019 році до рівня в 268,173 млн. грн. в 2021 році, тобто темп приросту за 2021 рік становив 31,5%. Валовий прибуток підприємства протягом 2019-2021 рр. не мав стабільної динаміки, адже при скороченні на 25,45% в 2020 році, за 2021 рік він зріс до рівня в 68,104 млн. грн., або на 57%. Чистий фінансовий результат протягом 2019-2021 рр. мав динаміку до зменшення в 2020 році на 100,98% до рівня збитку в розмірі -246,2 тис. грн. В 2021 році чистий фінансовий результат зріс на 599% до рівня чистого прибутку в розмірі 14,505 млн. грн.

Встановлено, що зіставляючи статті балансу можемо зробити висновок, що баланс підприємства є неліквідним, адже на підприємстві відсутні в достатній кількості високоліквідні активи з метою покриття найбільш термінових зобов'язань. Протягом 2019-2021 рр. відбувалося зростання коефіцієнту покриття із рівня в 1,11 до рівня в 1,74, що свідчить про можливість підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Рентабельність продукції та рентабельність основної діяльності протягом 2019-2021 рр. мала динаміку до зменшення в 2020 році, а в 2021 році зростала за рахунок збільшення чистого прибутку підприємства. Так, рентабельність основної діяльності в 2021 році зросла до рівня в 33,67%, а рентабельність продукції до рівня в 34,04%.

Визначено, що протягом 2020 року ефективність діяльності компанії зменшилася на 1,24 бали до рівня в 3,11 бали. В 2021 році підприємство підвищило рівень ефективності діяльності до рівня в 4,2. Тобто можемо зробити висновок, що протягом 2019 та 2021 року діяльність підприємства була високоефективною. Протягом 2019-2021 року підприємство за моделлю Л. В. Спрінгейтом має низький рівень ймовірності банкрутства. За двофакторною моделлю Альтмана ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" в 2019-2021 році мало низку ймовірність банкрутства, адже значення для підприємства за моделлю становило від -1,53 до -2,22. За моделлю п'яти факторів Альтмана ТОВ "МАНТІНГА УКРАЇНА" протягом 2019 року перебувало в зоні

фінансової стійкості. В 2020 році підприємство знаходилося в червоній зоні, або в зоні фінансового ризику. За 2021 рік показники дещо покращилися до рівня в 2,792, що свідчить про знаходження підприємств в зоні невизначеності («сіра» зона).

Встановлено, що впровадження NashMicro на ТОВ «МАНТІНГА Україна» є економічно доцільним, адже при витратах в розмірі 140 тис. грн., чисті вигоди становитимуть 5300 тис. грн., а термін окупності складе менше 1 місяці. Впровадження нового контенту також є економічно доцільним, адже при витратах в розмірі 420 тис. грн., чистий приведений дохід становитиме 10117,96 тис. грн., а термін окупності також буде менше 1 місяці. Удосконалення реклами також є економічно доцільним, адже дозволить отримати підприємством чисті вигоди в розмірі 10511 тис. грн., а чистий приведений дохід складе 10030,96 тис. грн. Впровадження веб-блогів, відео обзорів на ТОВ «МАНТІНГА Україна» дозволить підприємству отримати чисті вигоди в розмірі 7856,2 тис. грн. Чистий приведений дохід становитиме 7436,2 тис. грн., а термін окупності складе менше 1 місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність»/ Т. С. Морщенок ,О. М. Біляк. – Запоріжжя: КПУ, 2014. – С. 2.
2. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А.В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2012. – 205 с.
3. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2005. – 292 с.
4. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: Посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. – К.: Академія, 2001. – 280 с
5. Економіка підприємства: навч. посібник для вищих навчальних закладів / Б.О. Жнякін, В.В. Краснова. - Донецьк : Альфа-Прес, 2012. - 159 с.
6. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2012. – 368 с.
7. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер : пер. с англ. М. Котельниковой (2-е изд.). – М. : Изд-во «Астрель», 2014. – 284 с.
8. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия / И. Д. Падерин // Вісник Академії економічних наук України . – 2012. – № 1. – С. 89–95.
9. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія / В. М. Ячменьова , М. В. Височина, О. Й. Сулима. – Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. – 472 с.
10. Градобоев Е. В. Особенности оценки эффективности деятельности промышленных предприятий: автореф . дис . на соиск . учен. степениканд. экон . наук / Е. В. Градобоев . – Иркутск, 2011. – 24 с.
11. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика фінансового аналізу. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 176 с.

12. Андрійчук В. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
13. Макмиллан Р. Економікс. Москва : ПРИОР, 2014. 384 с.
14. Наконечний В., Огородніков Д., Слюсаренко О. Словник підприємця. Київ : РВ ПС України НАН України, 1999. 207 с.
15. Савенко Н. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. Інноваційна економіка. 2009. Вип. 2. С. 153–162.
16. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10. – С. 207–216.
17. Моцна І.В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». Комунальне господарство міст. 2011. Вип. 100. С. 207–215.
18. Подольчак Н.Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 606. С. 203–211.
19. Грещак М.Г., Колот В.М., Мендрул О.Г. та ін. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. 4-те вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2009. 816 с.
20. Волков В.П., Ильин А.И., Станкович В.И. и др. Экономика предприятия: учеб. пособие / под. общ. ред. А.И. Ильина, В.П. Волкова. Москва: Новое знание, 2003. 677 с.
21. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2005. 528 с.
22. Замкова Н.Л. Управління ефективністю діяльності підприємства / Н.Л. Замкова, А.О. Бондар // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Збірник наукових праць всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції. – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – С. 12–24.

23. Клейнер Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 4. С. 24–30.
24. Гросул В. А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VZhDU/2010_2/46.pdf.
25. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2015. №161. С. 3– 11.
26. Дарміць Р. З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. URL: www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/20_12/153_Dar.pdf.
27. Олексюк О.І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній. Фінанси України. 2006, № 12. С. 101-112.
28. Морозов О. О. Основные пути повышения экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. Экономика и социум. 2017. № 12 (43). URL: https://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_43/Morozov%20O.O.%20Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay.pdf.
29. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. 2014. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.
30. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства. Науковий журнал Молодий вчений. Економічні науки. Херсон. 2016. № 7(34). С. 46–49.
31. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств. Електронний науковопрактичний журнал Інфраструктура ринку. 2018. № 20. С. 50–55. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/1.pdf.
32. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним. Науковий журнал Молодий вчений. Економічні науки. Херсон. 2017. № 2 (42). С. 299–303.

33. Кошельок Г. В. Методика проведення стрес-тестування ризиків грошових потоків підприємства. Електронний науковий журнал Приазовський економічний вісник. 2017. № 5 (05). С. 143 – 149. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/5_05_2017.pdf.

34. Мартиненко В. П., Кушик І.Л. Оцінка управління процесом формування прибутковості суб'єкта господарювання. Електронний науково-практичний журнал Інфраструктура ринку. 2018. № 17. С. 163 – 168. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/29.pdf.

35. Куцик П. О. Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 2. С. 145-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27%282%29_21.

36. Ніпіаліді О. Практика управління прибутком підприємств в умовах проциклічності економіки. Міжнародний науковий журнал. 2016. № 3. С. 19 – 30.

37. Гринів Л. В., Вачіль О.П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2015. Випуск XI. С. 292 – 296.

38. Сьомкіна Т. В., Гужавіна І.В., Згурська О.М. Методологічні засади управління прибутком торговельного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1 (31). С. 107 – 113.

39. Аджавенко М.М. Теоретичні засади визначення сутності категорії «ефективність розвитку» підприємств / М.М. Аджавенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 264–270.

40. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». 2015. № 3 (87). С. 73–80.

41. Замкова Н.Л. Управління ефективністю діяльності підприємства / Н.Л. Замкова, А.О. Бондар // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Збірник наукових праць всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 12–24.

42. Зубенко Т.М. Сучасні концепції ефективного господарювання підприємства / Т.М. Зубенко // Студентський науковий вісник. Серія: економічні та гуманітарні науки. Науковий збірник. Випуск 19. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2015. С. 78–88.

43. Косянчук Т.Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т.Ф. Косянчук, С.В. Кучма // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 113–116.

44. Кривов'язюк І.В. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства / І.В. Кривов'язюк, А.І. Пахольчук // Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

45. Лозовський О.М. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства / О.М. Лозовський, Ю.С. Чабан // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 6 (3). – С. 16–19.

46. Майстро Р.Г. Науково-теоретичні основи ефективності / Р.Г. Майстро, Ю.С. Щербак // Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 32 (1075). С. 97–102.

47. Погорелов С.М. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства / С.М. Погорелов, О.В. Леденко, О.А. Матяж // Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 26 (1135). С. 76–82.

48. The Basic Principles of Effective Consulting Linda K. Stroh(You?), 2019

49. Consulting Business Startup Success Capitalize on the New Trends & Niches of Today's Consulting Business - Million Dollar Startup Solution Robert R Sullivan 2017

50. Consulting Essentials The Art and Science of People, Facts, and Frameworks Jeff Kavanaugh(You?), 2018
51. The Ultimate Case Interview Workbook Exclusive Cases and Problems for Interviews at Top Consulting Firms Taylor Warfield, 2019
52. Hacking the Case Interview Your Shortcut Guide to Mastering Consulting Interviews Taylor Warfield, 2017
53. Getting Started in Consulting Alan Weiss, 2019
54. How Clients Buy: A Practical Guide to Business Development for Consulting and Professional Services Hardcover – 11 May 2018
55. The Private Equity Strategy Quick Guide : Solve problems like the leading management consulting firms, such as McKinsey, BCG, et al. (Quick Guides Book 2) Kindle Edition
56. Million Dollar Consulting The Professional's Guide to Growing a Practice, Fifth Edition Alan Weiss, 2016
57. . Strategy Consulting Jeroen Kraaijenbrink, 2020

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. The Basic Principles of Effective Consulting Linda K. Stroh(You?), 2019

Consultants are called upon more and more to help implement needed organizational changes, fill gaps in workforce capabilities, and solve significant business problems. As the demand for consultants increases, it is critical that practitioners differentiate themselves and understand how they can be most successful, for themselves and their clients. The Basic Principles of Effective Consulting details what effective consultants do and provides a step by step process of just how they do it. The Second Edition of The Basic Principles of Effective Consulting is fully updated with real-life cases.

End-of-chapter summaries foster both mastery and engagement, as well as providing a quick reference throughout a consultant's career. In addition, each chapter includes a section "From the experts" written by successful consultants and users of consultants' services. These experts share ideas and tips about their own consulting experiences that relate to chapter material. The book is written for entry level and seasoned consultants, project managers, staff advisors, and anyone who wants to learn (or be reminded of) the basic principles of effective consulting. The book is well suited as an excellent textbook for college courses on consulting, organizational training, and a lifetime go-to consultant's resource.

2. Consulting Business Startup Success Capitalize on the New Trends & Niches of Today's Consulting Business - Million Dollar Startup Solution Robert R Sullivan 2017

Consulting Business Startup Success Capitalize on the New Trends & Niches of Today's Consulting Business Million Dollar Startup Solution In 2015 US Census Bureau estimated the consulting industry to be worth around 600 Billion dollars. That's Billion with a B. Since 2000 this is one industry that has seen a constant growth year over year. This is the newest trend in business. The business world has gotten smarter, slimmer, and meaner. Instead of employing more people, they now rely heavily on hiring consultants.

3. Consulting Essentials The Art and Science of People, Facts, and Frameworks Jeff Kavanaugh(You?), 2018

How do you become a world-class consultant? This is the question on the minds of thousands of young consultants as they graduate from the classrooms of the world's business schools to the offices of top consulting firms. Yet, few of them have been formally trained on the concepts that elevate consultants to the top of their field. Drawing on his experience as a senior partner at a multi-billion dollar consulting firm and adjunct professor at the University of Texas at Dallas MBA

program, Jeff Kavanaugh is ready to share the tools of the trade for young professionals to quickly scale the consulting learning curve.

4. The Ultimate Case Interview Workbook Exclusive Cases and Problems for Interviews at Top Consulting Firms Taylor Warfield, 2019

In “The Ultimate Case Interview Workbook,” you’ll sharpen your case interview skills to dominate your upcoming interview and land your dream consulting job. Taylor Warfield, a former Bain management consultant and interviewer, provides essential practice problems and challenging cases to develop the skills needed to get multiple job offers.

Use this workbook to access: 65+ problems tailored towards each type of question in case interviews: Feel confident across a range of interview questions including framework questions, market sizing problems, profitability assessments, breakeven analysis, charts & graphs analysis, brainstorming questions, and other qualitative questions 15 full-length cases based on McKinsey, BCG, and Bain interviews: Build business acumen across a variety of industries (e.g., technology, retail, healthcare, energy, finance, non-profit) and functions (e.g., strategy, operations) Efficient practice that can be done individually or with a partner.

5. Hacking the Case Interview Your Shortcut Guide to Mastering Consulting Interviews Taylor Warfield, 2017

To land a management consulting job at any of the top firms, including McKinsey, BCG, Bain, Deloitte, L.E.K., Oliver Wyman and Accenture, you must get through several rounds of case interviews. Whether your interview is in a few weeks or even tomorrow, this book is written to get you the maximum amount of knowledge in the least amount of time. I cut out all of the filler material that some other consulting books have, and tell you everything that you need to know in a clear and direct way.

6. Getting Started in Consulting Alan Weiss, 2019

The definitive guide to getting out of the office and getting into consulting Getting Started in Consulting, Fourth Edition is the acclaimed real-world blueprint to professional and financial freedom. For nearly two decades, this invaluable resource has helped thousands of people quit the daily grind and become their own boss. This practical and motivational guide provides the tools and knowledge to control your future and secure your fortune.

7. How Clients Buy: A Practical Guide to Business Development for Consulting and Professional Services Hardcover – 11 May 2018

How Clients Buy is the much-needed guide to selling your services. If you're one of the millions of people whose skills are the 'product,' you know that you cannot be successful unless you bring in clients. The problem is, you're trained to do your job—not sell it. No matter how great you may be at your actual role, you likely feel a bit lost, hesitant, or 'behind' when it comes to courting clients, an unfamiliar territory where you're never quite sure of the line between under- and over-selling. This book comes to the rescue with real, practical advice for selling what you do. You'll have to unlearn everything you know about sales, but then you'll learn new skills that will help you make connections, develop rapport, create

interest, earn trust, and turn prospects into clients. Business development is critical to your personal success, and your skills in this area will dictate the course of your career. This invaluable guide gives you a set of real-world best practices that can help you become the rainmaker you want to be.

8. The Private Equity Strategy Quick Guide : Solve problems like the leading management consulting firms, such as McKinsey, BCG, et al. (Quick Guides Book 2) Kindle Edition

This quick guide is for leaders who are pressed for time and need to know the contours of the right approach to make informed decisions, ask the right questions, understand how to analyze the problem and how to provide guidance and input to their teams. We lay out the business case to encourage target companies to agree to the deal and lead indicators for when a potential target acquisition should be approached. The investment thesis is a guide serving four stakeholders. First, it describes the thinking of the principals who are proposing the investment strategy. In other words, why do they believe this investment strategy will work, and how it will work. Second, it is used within the private equity firm to question the strategy. The more unique the strategy, relative to what competitors are pursuing, the more discussions are needed. Third, it becomes the critical document to raise investment funding and help investors understand the risk tolerance and risk appetite of the fund, as well as their potential exit timelines. Fourth, it is also often used to educate and encourage potential acquisition targets to agree to the deal.

9. Million Dollar Consulting The Professional's Guide to Growing a Practice, Fifth Edition

Alan Weiss, 2016

Build a thriving consultancy with the updated edition of this classic bestseller Having inspired generations of consultants and entrepreneurs around the world, the “Rock Star of Consulting” Alan Weiss returns with a revised and completely updated edition of his authoritative guide to consulting success. Weiss provides his time-tested model on creating a flourishing consulting business, while incorporating and focusing on the many dynamic changes in solo and boutique consulting, coaching, and entrepreneurship. In addition to guidance on raising capital, attracting clients, and creating a marketing plan, he also gives brand new step-by-step advice on:

- Harnessing today’s global opportunities
- Developing brands across markets
- Creating and licensing intellectual property
- Avoiding the pitfalls of social media
- Landing unsolicited referrals through counterintuitive methods
- Managing and organizing your time wisely
- Succeeding in the face of continuing turbulence

Find out why this book has been the classic go-to for consultants for nearly twenty-five years, and learn how to grow your business into a \$1 million-per-year firm today!

10. Strategy Consulting Jeroen Kraaijenbrink, 2020

Strategy consulting is one of the most highly respected and at the same time deeply detested jobs on this planet. Despite all the attention and controversy, though, there is surprisingly little written about it specifically. To address this void,

this Element provides a comprehensive overview of this fascinating and emerging profession. Relying on existing research and the author's practical experience, it describes what strategy consulting is, where it comes from, how to effectively practice it and where to take it into the future. Taking the position of the individual strategy consultant, it offers an insightful perspective that is useful for scholars, students, consultants and clients of strategy consulting. In doing so it moves away from the dominant corporate practice of analytical strategy consulting. Instead, it offers an idealized whole-brain and whole-person view on what strategy consulting could and should be like in order to fully live up its promise as a profession contributing to society.

Annotation**"Efficiency of activity of international consulting companies"**

The work is devoted to the development of ways to improve the efficiency of international consulting companies.

In the theoretical section, the concept of the effectiveness of the activities of consulting companies is investigated, a classification of the effectiveness of the activities of consulting companies is provided, and tools for evaluating the effectiveness of the activities of consulting companies are defined. The theoretical section summarizes the concepts of the effectiveness of the activities of consulting companies and tools for evaluating the effectiveness of the activities of consulting companies.

In the analytical section, the organizational and economic characteristics of the company are provided, an analysis of the financial and economic state of the company is carried out, and an assessment of the effectiveness of the company's activities is carried out.

The recommendatory section presents a project to improve the efficiency of international consulting companies and the economic justification for the proposed measures.

The practical significance of the obtained results lies in the development of measures to improve the efficiency of international consulting companies.

ДОДАТОК В

Заголовок

Ефективність діяльності міжнародних консалтингових компаній.docx

Автор

Ткачук Антон Валентинович

Науковий керівник

Примостка О.О.

підрозділ

кафедра міжнародного менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		3
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		59

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).