

Ігнатишин Марія Василівна,
к. е. н., доцент кафедри фінансів,

Дем'ян Ярослава Юріївна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,
Мукачівський державний університет

БІЗНЕС-КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБАЛАНСУВАННЯ БІЗНЕС-РЕСУРСІВ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів бізнес-консультування на підприємстві в контексті прийняття управлінських рішень та аналіз формування загального прибутку який виступає як внутрішнє джерело фінансування ресурсного потенціалу підприємства. Елементом наукової новизни виступила обґрунтована авторська позиція з визначення основних чинників успіху та індикаторів результативності консультування. Автори доводять, що в процесі бізнес-консультування важливу роль відіграє метод оптимізації планових рішень, який застосовується при економічному обґрунтуванні планових витрат, прогнозуванні фінансових можливостей підприємства, прогнозуванні структури розміщення власного капіталу тощо. Автори доводять, що одним із основних показників оцінки бізнес-консультування у виробництві є приріст прибутку на підприємстві, так як приріст прибутку синтезує зменшення витрат, зростання обсягів продукції, яка реалізується, і оцінює зміну обсягу прибутку. Для подальших досліджень вважаємо за доцільне вивчити чинники успіху, якими виступають компетенції консультантів, що утворюють підґрунтя формування результатів консультування, фактично забезпечують їх появу та стають передумовою фінансових та нефінансових змін в клієнтській організації.

Ключові слова: чинники успіху бізнес-консультування, індикатори результативності підприємства, консалтингові продукти, економічний ефект.

ВСТУП

Постановка проблеми. З переходом до ринкової моделі господарювання необхідно констатувати, що чим більше розвивається в країні бізнес, тим більше він потребує консультантів. Особливо це стосується нашої країни, в якій підприємницька діяльність на всіх рівнях має величезний дефіцит менеджерських знань та умінь. Отже, в ситуації, що склалася, суб'єкти господарювання потребують сторонньої допомоги, незаангажованої і об'єктивної оцінки стану справ на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасне бізнес-консультування розглядається в наступні напрацювання провідних вітчизняних учених: Бестужева С. В., Брінцева О. Г., Верба В. А., Кривчик Г. Г., Сербогін С. М., Шибко В. Я. та інші.

Мета статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних аспектів бізнес-консультування на підприємстві в контексті прийняття управлінських рішень та аналіз формування загального прибутку який виступає як внутрішнє джерело фінансування ресурсного потенціалу підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досягнення якості консультування залежить від багатьох чинників, зокрема, рівня мотивації та інноваційної спроможності клієнта, його залучення до

процесу діагностування проблематики та розробки напрямів подолання виявлених проблем, його довіри до консалтингових рекомендацій.

Процес формування стратегічних переваг та забезпечення професійного консультування, на наш погляд базується на чинниках успіху та індикаторах результативності консультування які наведено в таблиці 1.

Роль консультування внаслідок збільшення темпу змін, що відбуваються в бізнес-оточенні підприємств і організації зростає.

Підприємства, які успішно діють, відрізняються від збанкрутілих тим, що вони спроможні розробити ефективну систему пристосування до змін у зовнішньому середовищі під впливом постійної трансформації чинного законодавства яке регулює діяльність суб'єктів підприємництва. Тому через консалтинг, як комплексний засіб професійно допомагає бізнесменам і менеджерам з'ясування причин існуючих труднощів на підприємстві, здійснювати прогнозування стратегічних перспектив та підготовки до прийняття конкретних рішень галузі діагностики стану бізнесу [1].

Практика показує, що в результаті консультування щось збільшується (наприклад, обсяг продукції, прибуток) або зменшується (собівартість). Тому при укладанні договорів в тексті доцільно вказувати напрями, в яких управлінське консультування може дати позитивні результати, тобто обговорити перелік показників.

В процесі бізнес-консультування важливу роль відіграє метод оптимізації планових рішень який застосовується при економічному обґрунтуванні

планових витрат, прогнозуванні фінансових можливостей підприємства, прогнозуванні структури розміщення власного капіталу тощо [2].

Таблиця 1

Чинники успіху та індикатори результативності консультування

Чинники успіху консультанта які впливають на індикатори результативності підприємства	Індикатори результативності підприємства від отримання якісного консультування
Наявність фахових знань і знаннєвих активів, що сприяють розробці та удосконаленню консалтингових продуктів через навчання і розвиток консультантів	З'ясування причин існуючих труднощів, прогнозування та стратегічних перспектив з підготовки та прийняття конкретних рішень.
Організаційно-комунікаційні механізми ефективної взаємодії з підприємства, установами та організаціями	Доходи коригуються на суму виявлених порушень в частині формування собівартості продукції та віднесених затрат на реалізовану продукцію
Сформований репутаційний досвід та наявність стратегічних партнерств і довгострокових відносин	Зростає обсяг реалізованої продукції виконаних робіт і наданих послуг
Визнання професійною спільнотою здобутків у консультуванні	Зростає прибутковість і рентабельність підприємства
Розуміння тенденцій і перспектив управлінського консультування та здатність до його розвитку	Збільшуються кількісні та якісні параметри контрагентів
Навички: – з проведення аналітичних досліджень та взаємовідносин з клієнтами; – здатність визивати довіру та вміння гнучко реагувати на зміни; – з випередженням у часі прогнозувати результати діяльності підприємства; – надавати широкий спектр консультаційних послуг з оцінювання вартості бізнесу, податкового, митного та іншого законодавства; – надавати комплексну та ефективну допомоги з діагностики стану бізнесу, з'ясування причин неефективного управління.	Мобілізуються фахівці на підприємстві, що мають високий рівень стратегічного й інноваційного мислення

На практиці процес консультування починається з етапу діагностики підприємства. Після проведення етапу діагностики консультанти повідомляють замовника про результати, і сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект. У загальному вигляді економічний ефект може визначатися за формулою [3]:

$$E_i = \Pi_i \times K_1 \times K_2, \quad (1)$$

де E_i – економічний ефект від бізнес-консультування за i -м показником;

Π_i – зміни (приріст, зменшення) за i -м показником;

K_{1i} – частка бізнес-консультування у результатах

$$E_n = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \times \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2 \times K_1 \times K_2 \quad (2)$$

де E_n – економічний ефект завдяки прибутку;

A_1, A_2 – обсяг реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на 1 грн. реалізованої продукції до та після раціоналізації робіт в управлінні, коп.;

Π_1 – прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт з раціоналізації управління;

K_1, K_2 – частка управлінського консультування та участі консультантів.

З метою поглибленого консультування ми сконцентрували свою увагу на вивченні особливостей

робіт за i -м показником;

K_2 – частка консультантів в отриманні ефекту (участь).

Коефіцієнти K_1 й K_2 консультанти і клієнт визначають після впровадження рекомендацій консультантів.

Одним з основних показників оцінки бізнес-консультування у виробництві є приріст прибутку. Це пояснюється тим, що приріст прибутку синтезує зменшення витрат, зростання обсягів продукції, яка реалізується, і оцінює зміну обсягу прибутку [4]. Розрахунок цього показника рекомендується проводити за формулою (2):

формування загальної суми прибутку на підприємстві для цього ми застосовуватися модель економічного аналізу, яка ґрунтується на даних фінансової звітності №2 «Звіт про фінансові результати», Форму №2 «Баланс», Форму №3 «Звіт про рух грошових коштів» діючого підприємства ВКФ «Прометей».

Використовуючи дані звітності побудуємо модель аналізу загальної суми прибутку і для спрощення подання інформації використаємо спрощену таблицю (табл. 2) з розрахованими показниками:

Таблиця 2

Формування загального прибутку ВКФ «Прометей», тис. грн.

№ п/п	Показник	Роки					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Прибуток від реалізації продукції	-6,4	433,9	261,6	759,5	371,7	746,5
2	Прибуток від іншої реалізації	5,6	-10,7	112,0	121,5	49,4	-162,8
3	Прибуток від інших операцій	-53,1	-246,9	-361,7	-561,7	-421,2	-522,0
4	Загальна сума прибутку	-53,9	176,3	11,9	319,3	0,1	61,7

Як видно із таблиці вже протягом 5 років ВКФ «Прометей» спрацьовує прибутково. Найбільш прибутковими роками для підприємства були 2014, 2016 та 2018 роки. В ці роки ВКФ «Прометей» отримало 176,3 тис. грн., 319,3 тис. грн. та 61,7 тис. грн. відповідно. Горизонтальний аналіз абсолютних показників дає змогу зробити висновок, що такі високі рівні прибутку в зазначені роки ВКФ «Прометей» отримувало в основному завдяки прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). А це

означає, що в ці роки господарська діяльність підприємства характеризувалася стабільністю.

Негативним моментом у діяльності ВКФ «Прометей» є постійне зростання збитків від інших операцій: від 53,1 тис. грн. у 2013 році до 522,0 тис. грн. у 2018 році.

Графічне відображення формування загального прибутку за період з 2013 року до 2018 року ВКФ «Прометей» подано на рис. 1:

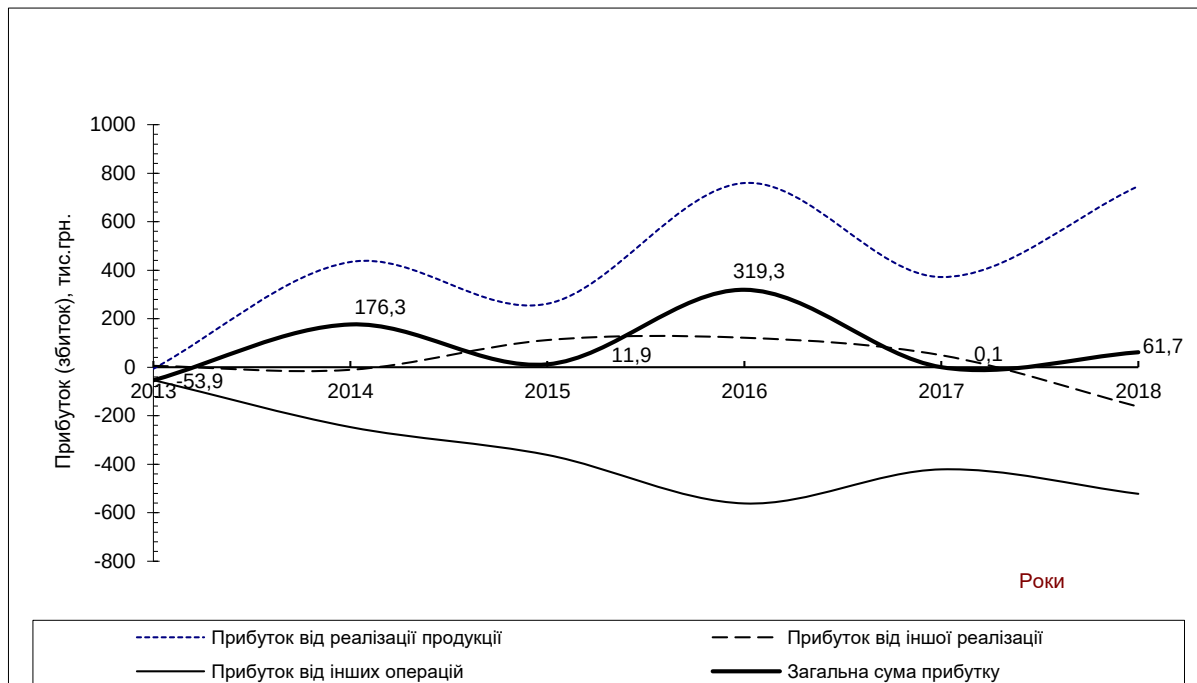


Рис. 1. Формування загального прибутку ВКФ «Прометей»

Даний графік дає можливість зробити висновок про те, що загальний прибуток підприємства в першу чергу залежить від отримання прибутку від реалізації продукції. Але керівництву ВКФ «Прометей» за висновками консультанта треба звернути увагу на нестабільність отримання загального прибутку і застрахувати себе від можливих коливань на ринку.

Горизонтальний аналіз прибутку передбачає вивчення його динаміки (зміни) в часі. Для цього використовують різноманітні показники. Одним з таких показників виступає темп

приросту. Темп приросту характеризує на скільки відсотків змінився прибуток протягом певного періоду, а в даному випадку – року. Він обчислюється за наступною формулою:

$$ТП_t = \frac{ПР_t - ПР_{t-1}}{ПР_{t-1}} \times 100\% \quad (3)$$

де $ТП_t$ – темп приросту за період t (поточний);

$ПР_t$ – прибуток поточного року, тис. грн.;

$ПР_{t-1}$ – прибуток попереднього року, тис. грн.

Крім темпу приросту обчислюють середній рівень зростання. Він характеризує у скільки разів в середньому зріс (зменшився) показник протягом декількох періодів часу. Середній рівень зростання обчислюють за формулою:

де $СТЗ$ – середній темп зростання;

$ПР_n$ – прибуток, отриманий в останньому періоді, тис. грн.;

$ПР_o$ – прибуток, отриманий в базовому періоді, тис. грн.

$$СТЗ = \sqrt[n]{\frac{ПР_n}{ПР_o}} \quad (4)$$

У таб. 3 наведено розрахунки темпів приросту

як загального прибутку, його основних частин і обчислено середній темп зростання.

Таблиця 3

Динаміка зміни загального прибутку та його складових

№ п/п	Показник	Роки					Середній темп зростання
		2013	2014	2015	2017	2018	
1	Прибуток від реалізації продукції	6880	-40	190	-51	101	2,59
2	Прибуток від іншої реалізації	2,91	11,47	8	-59	-430	-1,96
3	Прибуток від інших операцій	-365	-46	-55	25	-24	-1,58
4	Загальна сума прибутку	427	-93	2583	-100	61600	1,02

З даних таблиці можна робити висновок, що загальна сума прибутку в середньому зростала у 1,02 рази щороку, або на 2%. Це досить низький показник для підприємства. Такий низький рівень СТЗ пояснюється тим, прибуток від іншої реалізації та прибуток від інших операцій в середньому щороку знижувався у 1,96 і 1,58 рази відповідно. Лише завдяки тому, що прибутки від реалізації продукції ВКФ «Прометей» зростали, загальний прибуток теж зростав. За підсумками проведеного дослідження можна зробити висновок, що широка варіація показників темпу приросту досліджуваного підприємства свідчать про те, що підприємство тримається на ринку нестабільно. Це досить негативний момент у діяльності ВКФ «Прометей». Тому своєчасне бізнес-консультування це істотний вигравш як у часі, ресурсах, так і в якості рішень, що приймаються і досягаються за рахунок відпрацьованих технологій і з випередженням у часі дають можливість реагувати як на позитивні зміни, так і на негативні явища які можуть виникати в процесі ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Для підприємства прибуток являється сигналом, що показує де можна домогтися найбільшого приросту вартості, а це в свою чергу створює стимул для інвестування ресурсів підприємства в цій сфері. Свою роль відіграють і збитки. Вони висвічують помилки і прорахунки в напрямі використання засобів, організації виробництва і збуту продукції. Загалом, прибуток підприємства є складною та багатогранною економічною категорією, що одночасно характеризує як одержані результати діяльності підприємства, так і можливості отримувати прибуток який виступає головним джерело розширеного відтворення в майбутньому.

З позиції, для подальших досліджень вважаємо за доцільне вивчити чинники успіху якими виступають компетенції консультантів, що утворюють підґрунтя формування результатів консультування, фактично забезпечують їх появу та стають передумовою фінансових та нефінансових змін в клієнтській організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бестужева, С. В. Міжнародна економічна діяльність України: навч. посіб. / С. В. Бестужева. – Х.: ХНЕУ, 2010. – 211 с.
2. Брінцева, О. Г. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом / О. Г. Брінцева // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 8. – С. 34-38.
3. Верба, В. А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні // Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць. – 2008. – № 22-23. – С. 97-104.
4. Кривчик, Г. Г. Україна в міжнародних організаціях: [навч. посіб.] / Г. Г. Кривчик, С. М. Сergyin, В. Я. Шибко. – К.: АДЕФ-Україна, 2011. – 219 с.
5. Офіційний веб-сайт Інтернет-журналу про консалтинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>.
6. Офіційний веб-сайт статистичного огляду ринків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.plunkettresearch.com>.

REFERENCES

1. Bestugheva, S. V. (2010). International economic activity of Ukraine: train aid. Kh.: KHNEY [in Ukrainian].
2. Brinzeva, O. G. (2009). Methods of estimation of economic and social efficiency of consulting services are in a management the personnel. Ukraine: aspects of labour, 8, 34-38 [in Ukrainian].
3. Verba, V. A. (2008). Factors of forming and progress of consulting market trend in Ukraine. Strategy of economic development of Ukraine. Collection of scientific works, 22-23, 97-104 [in Ukrainian].
4. Kryvchik, G. G., Sergyin, S. M., Shubko, V. Y. (2011). Ukraine in international organizations: train aid. Kiev: ADEF-Ukraine [in Ukrainian].
5. An official web site of internet-magazine is about consulting. Retrived from: <http://search.ligazakon.ua>.
6. Official web site of statistical markets. Retrived from: <http://www.plunkettresearch.com>.

Игнатитшин Мария Васильевна, Демьян Ярослава Юрьевна. БИЗНЕС-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СБАЛАНСИРОВАНИЯ БИЗНЕС-РЕСУРСОВ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В условиях интеграции Украины в мировое экономическое общество вопросы, связанные с обслуживанием бизнеса, приобрели большое значение для предприятий. Появились проблемы с переориентацией предприятий на новый тип экономической системы. Возникла необходимость повышения конкурентоспособности и управления бизнес-процессами с использованием передовых технологий. Указанное, с учетом быстрого изменения условий функционирования отечественных предприятий, требовало профессиональной помощи руководству в управлении деятельностью предприятия. Целью статьи является исследование теоретических аспектов бизнес-консультирования на предприятии в контексте принятия управленческих решений и анализ формирования общей прибыли выступающий как внутреннее источник финансирования ресурсного потенциала предприятия. Элементом научной новизны представлена обоснованная авторская позиция по определению основных факторов успеха и индикаторов результативности консультирования. Авторы доказывают, что в процессе бизнес-консультирования важную роль играет метод оптимизации плановых решений применяемый при экономическом обосновании плановых затрат, прогнозировании финансовых возможностей предприятия, прогнозировании структуры размещения собственного капитала и др. Авторы доказывают, что одним из основных показателей оценки бизнес - консультирование в производстве является прирост прибыли на предприятии, так как прирост прибыли синтезирует уменьшения затрат, рост объемов реализуемой продукции, и оценивает изменение объема прибыли. С позиции для дальнейших исследований считаем целесообразным изучить факторы успеха которыми выступают компетенции консультантов, образуют основу формирования результатов консультирования, фактически обеспечивают их появление и становятся причиной финансовых и нефинансовых изменений в клиентской организации.

Ключевые слова: факторы успеха бизнес-консультирования, индикаторы результативности предприятия, консалтинговые продукты, экономический эффект.

Ihnatyshyn Maria V., Demian Yaroslava Yu. BUSINESS-CONSULTING AS A TOOL FOR BALANCING BUSINESS RESOURCES AND MANAGEMENT DECISIONS AT ENTERPRISES

In the context of Ukraine's integration into the global economic society, business-related issues have become of great importance to businesses. There are problems with the reorientation of businesses to a new type of economic system. There was a need to increase competitiveness and manage business processes using advanced technologies. This, given the rapid change in the conditions of operation of national enterprises, required professional assistance to management in managing the activity of the enterprise. The aim of the article is to investigate the theoretical aspects of business consulting in the enterprise in the context of management decisions and to analyze the formation of total profit, which acts as an internal source of financing the resource potential of the enterprise. An element of scientific novelty was a well-founded author's position on determining the main success factors and indicators of counseling effectiveness. The authors prove that in the process of business consulting an important role is played by the method of optimization of planning decisions, which is used in the economic justification of planned costs, forecasting the financial capabilities of the company, forecasting the structure of placement of equity capital, etc. The authors argue that one of the main indicators of business consulting in manufacturing is the increase in profits at the enterprise, as profit growth synthesizes cost reduction, increased sales, and estimates the change in profit. From the standpoint, for further research we consider it advisable to examine the success factors of the consultants' competencies, which form the basis of the results of consultations, actually ensure their emergence and become a prerequisite for financial and non-financial changes in the client organization.

Keywords: factors of success of business consulting, indicators of enterprise efficiency, consulting products, economic effect.

Одержано 15.10.2019 р.