

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»

на тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА
ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ
СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ)»**

Виконавець:

студентка ФЕУП

Коровіна Анастасія Михайлівна

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор кафедри
економіки, права та управління бізнесом

Ковальов Анатолій Іванович

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ У СФЕРІ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ	7
1.1 Характеристика бізнес-ідеї створення власної справи на ринку бізнес-консалтингу.....	7
1.2. Умови організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні у сфері консалтингового бізнесу	14
1.3. Обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності та системи оподаткування новоствореного бізнесу.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ	22
2.1 Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку бізнес-консалтингу в Україні ...	22
2.2. Галузева специфіка здійснення консалтингових послуг на прикладі медичної сфери.....	28
2.3. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг бізнесу	33
2.4. Формування витрат на заснування та функціонування агенції.....	39
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ	46
3.1 Економічне обґрунтування прибутковості та життєвого циклу бізнес-проєкту	46
3.2. Розрахунок грошового потоку та аналіз показників економічної ефективності проєкту.....	53
3.3. Аналіз можливих ризиків та заходів щодо їх мінімізації	57
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи підтверджується посиленням ролі бізнес-консалтингових послуг як чинника сприяння ефективній діяльності підприємств в умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкурентної боротьби, інтенсивного впровадження цифрових технологій та постійної необхідності бізнесу підтримувати готовність до адаптацій при змінах в ринковій кон'юнктурі та нових економічних реаліях. У сучасній економіці діяльність підприємств багато в чому залежить від їхньої здатності реагувати досить швидко на зовнішні зміни, вдосконалювати власні бізнес-процеси, приймати обґрунтовані рішення та створювати умови для довгострокового розвитку бізнесу. З огляду на це, розробка бізнес-консалтингової фірми як підприємства, що надає професійні інтелектуальні послуги, є досить перспективним напрямком розвитку галузі послуг. Особливої практичної значущості набуває реалізація такого проєкту в місті Одеса, яке є важливим економічним, підприємницьким і діловим центром півдня України та характеризується наявністю значної кількості суб'єктів малого і середнього бізнесу, що потребують якісної консультаційної підтримки.

Актуальність дослідження для України посилюється сучасними воєнними, економічними та соціальними чинниками, які суттєво впливають на умови ведення бізнесу, призводять до переміщення підприємств, трансформації підходів до управління, зумовлюють необхідність пошуку нових механізмів забезпечення фінансової стійкості та стратегічного оновлення діяльності. За таких обставин бізнес-консалтинг набуває особливого значення як інструмент підтримки підприємств, оскільки сприяє виявленню проблем у діяльності компаній, розробці обґрунтованих напрямів розвитку, вдосконаленню системи управління та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємництва у сфері послуг, економічного обґрунтування проєктів, управління ефективністю та консалтингової діяльності досліджуються у працях як вітчизняних, так і

зарубіжних науковців. Зокрема, питання формування та розвитку ринку консалтингових послуг в Україні розглядаються у працях Храпкіної В. В. та Яшиної Ю. О. [1], а також Кесарчука І. С., Йолтуховської О. Ю., Сабова Н. М. [2], які аналізують особливості становлення консалтингового бізнесу, його проблеми та перспективи розвитку. Дослідження Рейкіна В. С. та Макари О. В. [26] присвячені оцінці стану та тенденцій розвитку консалтингу в Україні, зокрема інфраструктурним аспектам ринку.

Вагомий внесок у дослідження управлінського консалтингу зроблено Поповою Н. В. [22], яка розкриває методичні підходи до організації консалтингової діяльності та управління підприємствами. Олійник О. М., Бікулов Д. Г., Маркова С. В. [4] досліджують бізнес-консалтинг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, зокрема в умовах трансформації економіки. Карпенко О. О. [23] акцентує увагу на перспективах розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються прикладні аспекти створення та функціонування бізнес-консалтингових агенцій з урахуванням сучасних умов розвитку сфери послуг в Україні, регіональної специфіки ринку, потреб малого та середнього бізнесу, а також комплексних підходів до оцінки ефективності такого проєкту. Це зумовлює наукову новизну та практичну значущість обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексного проєкту створення бізнес-консалтингової фірми у місті Одеса та обґрунтування його економічної доцільності на основі оцінки фінансових результатів, ризиків і показників ефективності.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких **завдань** дослідження:

– розкрити сутність, роль та особливості розвитку бізнес-консалтингу у сучасній сфері послуг;

- дослідити сучасний стан і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні;
- сформувати концепцію бізнес-консалтингової фірми;
- охарактеризувати організаційно-економічні засади функціонування бізнес-консалтингової фірми;
- проаналізувати конкурентне середовище та визначити конкурентні переваги проєкту;
- сформувати фінансову модель проєкту створення бізнес-консалтингової фірми;
- визначити потребу в ресурсному забезпеченні реалізації проєкту;
- здійснити розрахунок грошових потоків та основних показників економічної ефективності проєкту;
- оцінити ризики реалізації проєкту та запропонувати заходи щодо їх мінімізації;

Об’єктом дослідження є процес створення та функціонування підприємства у сфері консалтингових послуг.

Предметом дослідження є економічні, організаційні та управлінські механізми обґрунтування, реалізації та оцінки ефективності проєкту створення бізнес-консалтингової фірми.

У процесі дослідження використано такі **методи**:

- загальнонаукові: системний аналіз, узагальнення, порівняння, формалізація;
- методи логічної абстракції: аналіз і синтез, індукція та дедукція;
- економіко-математичні: розрахунок економічних показників, моделювання, факторний аналіз;
- економіко-статистичні: табличний, графічний, групування, порівняння;
- маркетингові: SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, конкурентний аналіз;
- методи проєктного аналізу: оцінка грошових потоків, визначення чистої приведеної вартості, індексу прибутковості, періоду окупності, внутрішньої норми дохідності;
- експертні методи: ранжування, оцінювання, прогнозування.

Інформаційною базою дослідження послужили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань підприємництва, консалтингу, економіки сфери

послуг та управління проектами, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку ринку консалтингових послуг, дані офіційних веб-сайтів державних органів, результати маркетингових досліджень, а також електронні інформаційні ресурси.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінку. Основний зміст викладено на 68 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 7 рисунків, 43 джерела та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ У СФЕРІ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

1.1 Характеристика бізнес-ідеї створення власної справи на ринку бізнес-консалтингу

Бізнес-ідея проекту полягає у створенні консалтингової фірми «Astra Consulting», яка функціонуватиме в місті Одеса, та надаватиме професійні послуги суб'єктам малого і середнього підприємництва. Основною метою діяльності фірми є надання практичної допомоги бізнесу у вирішенні управлінських, організаційних та аналітичних питань, що виникають у процесі діяльності підприємства. У сучасних умовах консалтинг набуває дедалі більшого значення як інструмент підтримки, оскільки дає змогу виявляти слабкі місця в діяльності компанії, підвищити ефективність використання ресурсів, удосконалити систему управління та сформулювати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку [1; 2].

Діяльність «Astra Consulting» започатковується на ринку консалтингових послуг, який є частиною сфери ділових та професійних послуг. У межах цього ринку підприємствам надаються консультації з питань управління, стратегічного розвитку, організації діяльності, фінансового планування, маркетингу, цифрової адаптації та вдосконалення внутрішніх процесів. Ринок консалтингу характеризується інтелектуальним характером продукту, високою роллю професійних компетенцій виконавця, орієнтацією на індивідуальні потреби клієнта та значною залежністю результату від якості аналітичної й експертної підтримки [1].

Розглянемо детальніше спеціалізацію бізнес-проекту. Створювана агенція буде надавати послуги підприємствам, які функціонують у різних галузях, але пріоритетною стане медична сфера. Це зумовлено зростаючим попитом на медичні послуги в Україні за останні роки та великою кількістю нових

підприємств у цій галузі, яким може знадобитися допомога спеціалістів для успішного функціонування в конкурентному середовищі. Якщо говорити про специфіку послуг, то для «Astra Consulting» пріоритетним є сегмент ринку управлінського консалтингу, оскільки саме він найбільшою мірою охоплює ті послуги, на яких фокусуватиметься фірма: оптимізація бізнес-процесів, ризик-менеджмент, стратегічне консультування, організаційне вдосконалення та цифрову адаптацію бізнесу.

Однак український ринок консалтингових послуг має свої особливості. З одного боку, на ньому вже функціонують консалтингові компанії різного масштабу, а також незалежні консультанти, які працюють у вузьких напрямках. З іншого боку, значна частина малого та середнього бізнесу все ще не має системного доступу до якісних, доступних за ціною та практично орієнтованих консалтингових послуг. Особливо це стосується підприємств, які не потребують дорогих комплексних проєктів, характерних для великого корпоративного сектору, але мають потребу у професійній допомозі щодо впорядкування бізнес-процесів, зниження ризиків, покращення системи управління та адаптації до змін зовнішнього середовища [2].

Саме в цьому сегменті формується відносно вільна ринкова ніша для започаткування діяльності «Astra Consulting». Її зміст полягає у наданні прикладних консалтингових послуг для малого та середнього бізнесу з акцентом не на загальні теоретичні рекомендації, а на конкретні рішення для оптимізації діяльності підприємства.

Як було вже зазначено, основу діяльності «Astra Consulting» доцільно зосередити на послугах з оптимізації бізнес-процесів. Такий напрям передбачає аналіз внутрішньої організації роботи підприємства, виявлення неефективних операцій, дублювання функцій, надмірних витрат часу та ресурсів, а також розробку рекомендацій щодо покращення результативності діяльності. Для більшості підприємств проблеми в організації процесів безпосередньо впливають на рівень прибутковості, швидкість виконання завдань, якість

обслуговування клієнтів та загальну керованість бізнесу, тому консультації у цій сфері є практично значущими та затребуваними [1].

Ще одним пріоритетним напрямом діяльності має стати ризик-менеджмент для бізнесу. Йдеться про виявлення внутрішніх і зовнішніх ризиків, оцінювання ймовірних загроз для стабільної роботи підприємства, аналіз уразливих місць у системі управління та підготовку рішень, спрямованих на запобігання можливим втратам. В умовах економічної нестабільності, змін у ринковому середовищі, високої невизначеності та зростання впливу зовнішніх факторів послуги з управління ризиками є особливо актуальними для малого і середнього бізнесу [2].

Окрім двох основних напрямів, бізнес-ідея «Astra Consulting» передбачає також надання супутніх консалтингових послуг. До них доцільно віднести стратегічне консультування, організаційне консультування, фінансово-аналітичний супровід і консультації щодо цифрової адаптації бізнесу. Стратегічне консультування пов'язане з визначенням перспектив розвитку підприємства, формуванням цілей, вибором пріоритетних напрямів діяльності та пошуком нових точок зростання. Організаційне консультування охоплює питання побудови внутрішньої структури, розподілу функцій, удосконалення управлінських зв'язків і координації роботи персоналу. Фінансово-аналітичний супровід спрямований на оцінку витрат, аналіз рентабельності окремих напрямів діяльності, виявлення проблемних зон у фінансовому забезпеченні та пошук резервів підвищення результативності. Консультації щодо цифрової адаптації включають впровадження сучасних інструментів автоматизації, CRM-систем, сервісів планування, електронного документообігу та інших цифрових рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства [3].

Доцільно буде обґрунтувати обрану нішу з наукової точки зору. У наукових джерелах виділяють кілька основних сфер консалтингу. Основні з них наведено на рисунку 1.1. Зокрема, до них належать економічне, технологічне, юридичне та управлінське консультування. Економічне консультування охоплює регулювання економічних відносин, оптимізацію використання

капіталу, розв'язання економічних проблем розвитку, податкове консультування, економічне обґрунтування методів господарювання та формування системи показників розвитку підприємства. Технологічне консультування пов'язане з організацією та впорядкуванням виробничої діяльності, оптимізацією виробничих процесів, дотриманням технологічної дисципліни та екологічним супроводом. Юридичне консультування охоплює питання законодавства, взаємодії з органами державної влади та правового регулювання господарських відносин. Управлінське консультування стосується побудови організації, дослідження ринку, організаційного розвитку, розробки стратегій розвитку підприємств, реінжинірингу бізнес-процесів, аутсорсингу непрофільних видів діяльності, проектування організаційних структур управління, впровадження нових методів менеджменту, організації мотивації працівників і раціоналізації праці [4]. Саме управлінське консультування є найбільш близьким до обраної спеціалізації «Astra Consulting», оскільки поєднує вдосконалення процесів, розвиток організації, стратегічне планування та зниження ризиків у діяльності підприємства.



Рис. 1.1 Основні сфери консалтингу

Джерело: створено автором на основі [4]

Доцільність вибору такого напрямку підтверджується також структурою товарного портфеля найбільших консалтингових фірм світу, яку подано на

рисунку 1.2 [4]. Найбільшу частку в ній займають послуги з питань управління операціями та процесами – 31 %. По 17 % припадає на послуги з корпоративної стратегії та послуги у сфері інформаційно-технологічної стратегії. Частка послуг з розвитку бізнесу становить 16 %, організаційного проєктування – 11 %, фінансового консультування – 6 %, а послуг з маркетингу і продажів – 2 %.



Рис. 1.2. Структура товарного портфелю найбільших консалтингових фірм світу

Джерело: створено автором на основі [4]

Така структура свідчить про те, що найбільшим попитом користуються саме консалтингові послуги, пов'язані з управлінською ефективністю, оптимізацією процесів, стратегічним розвитком та адаптацією бізнесу до змін. Отже, спеціалізація «Astra Consulting» відповідає сучасним тенденціям світового консалтингового ринку та актуальним потребам підприємств.

Не менш важливим питанням є ключові споживачі послуг «Astra Consulting». Цільовою аудиторією доцільно визначити малі та середні підприємства, а також фізичних осіб-підприємців, які потребують професійної підтримки у сфері управління, організації діяльності та підвищення результативності бізнесу. Потенційними клієнтами можуть бути компанії зі сфери послуг, торгівлі, онлайн-бізнесу, освіти, креативних індустрій та інших

напрямів, для яких актуальними є питання систематизації внутрішньої роботи, оптимізації ресурсів, зниження ризиків і вдосконалення управлінських підходів. Для такого сегмента особливо важливими є не загальні рекомендації, а практичні рішення, адаптовані до масштабу бізнесу, його фінансових можливостей та поточної ситуації [1; 2].

Додатковою особливістю проєкту є орієнтація на дистанційний формат роботи, що відповідає сучасним тенденціям розвитку сфери послуг, цифровізації бізнесу та поширенню онлайн-взаємодії між виконавцем і клієнтом. Такий підхід дає можливість скоротити початкові витрати на організацію діяльності, забезпечити гнучкий графік та швидкість співпраці та залучати замовників не лише з міста Одеса, а й з інших регіонів України. Онлайн-формат дозволяє проводити консультації, діагностику бізнесу, обговорення управлінських рішень, презентацію рекомендацій та супровід клієнтів без територіальних обмежень [3].

Слід також зазначити з яких етапів складається процес консультування для кращого розуміння діяльності фірми. Процес консалтингу передбачає спільну діяльність керівників і фахівців підприємства з консультантом. Загалом у процесі консалтингу виділяють 5 стадій (рис. 1.3).

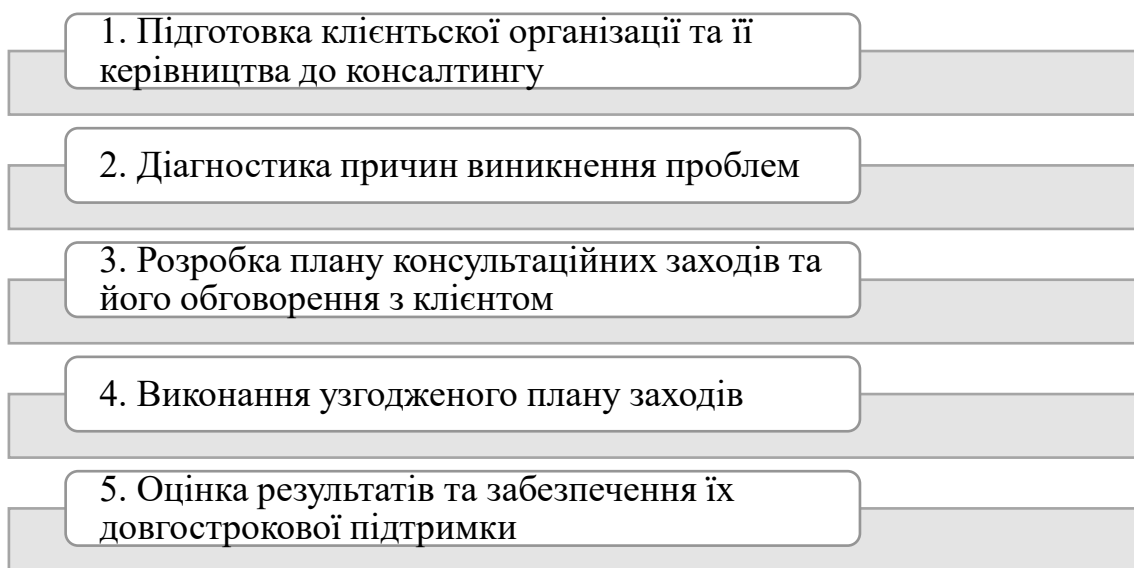


Рис. 1.3 Етапи консультаційного процесу
Джерело: створено автором на основі [4]

Підготовча, або попередня, стадія є початковим етапом будь-якого консультаційного процесу. Саме на цьому етапі керівник підприємства усвідомлює наявність проблеми та необхідність її вирішення із залученням зовнішніх консультантів. У межах цієї стадії замовник здійснює пошук, збір і систематизацію інформації про консультантів, спектр послуг, які вони надають, їхню ділову репутацію на ринку, а також вартість консультаційного обслуговування.

Передпроектна стадія характеризується початком безпосередньої взаємодії між консультантом і клієнтом. На даному етапі сторони проводять перші зустрічі, у процесі яких намагаються отримати якомога повніше уявлення одна про одну, обговорюють сутність проблеми та визначають можливі напрями її розв'язання. На основі цього узгоджуються обсяг майбутнього завдання, підходи та методи його виконання. Підсумки первинних контактів, обговорень, попередніх досліджень і планування, як правило, закріплюються в договорі на консультування, підписання якого свідчить про завершення цієї стадії. Водночас варто зазначити, що на початковому етапі важливо не лише формально окреслити повноваження сторін і укласти контракт, а й сформувати атмосферу взаємної довіри, взаєморозуміння та узгодженості щодо подальшої співпраці, оскільки саме це значною мірою визначає успішність виконання консультаційного проєкту.

Проектна стадія означає безпосередній початок роботи консультанта. На цьому етапі здійснюється комплексна діагностика діяльності підприємства-клієнта, збирається та опрацьовується необхідна інформація, у результаті чого формується цілісне уявлення про поточний стан підприємства. Це дає можливість провести поглиблений аналіз, оцінити фінансово-економічний та організаційно-технічний стан підприємства, а також визначити перспективи його подальшого розвитку.

Стадія впровадження проєкту передбачає формування робочої команди, до складу якої входять фахівці, керівники підприємства та консультанти. Основним завданням цієї команди є розроблення комплексу

оперативних заходів і процедур, спрямованих на створення сприятливих умов для реалізації запланованих змін. Особлива увага при цьому приділяється залученню персоналу до процесу змін, його мотивації та навчанню, що є необхідною умовою успішного впровадження стратегічних рішень організаційного, технологічного, кадрового та іншого характеру.

Завершальна (післяпроектна) стадія передбачає оцінювання досягнутих результатів та їх зіставлення із запланованими показниками. На цьому етапі проводиться аналіз виявлених відхилень і причин їх виникнення, розробляються додаткові коригувальні заходи, а також формується підсумковий звіт, у якому відображаються результати виконаної роботи та обсяги використаних ресурсів.

1.2. Умови організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні у сфері консалтингового бізнесу

Діяльність бізнес-консалтингової фірми в Україні здійснюється в межах чинного господарського та податкового законодавства. Процедура створення суб'єкта господарювання, внесення відомостей до реєстрів, а також припинення діяльності регулюється Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [5]. Саме цей нормативний акт визначає загальний порядок офіційного започаткування власної справи, у тому числі у сфері надання консалтингових послуг [5].

Для відкриття бізнес-консалтингової фірми доцільно обрати кілька видів економічної діяльності відповідно до КВЕД ДК 009:2010. Основним видом діяльності для такого проєкту є 70.22 «Консультавання з питань комерційної діяльності й керування», який безпосередньо охоплює надання рекомендацій, консультацій та практичної допомоги суб'єктам господарювання з питань управління, організації діяльності, стратегічного планування та підвищення

ефективності бізнесу [6; 7]. Саме цей квед найточніше відповідає змісту діяльності консалтингової фірми.

Крім основного КВЕДу, для розширення спектра послуг доцільно передбачити й додаткові види діяльності. Зокрема, 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки» може використовуватися у разі надання послуг з аналізу ринку, конкурентного середовища, споживчої поведінки та маркетингових досліджень. 62.02 «Консультавання з питань інформатизації» є доречним у випадку консультування клієнтів щодо цифровізації бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, автоматизації управління або використання цифрових інструментів у підприємницькій діяльності. 63.99 «Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.» може бути застосоване для послуг, пов'язаних з підготовкою аналітичних матеріалів, інформаційним супроводом або пошуком спеціалізованої ділової інформації. За потреби проведення тренінгів, семінарів та навчальних програм для клієнтів доречним є також КВЕД 85.59 «Інші види освіти, н.в.і.у.» [6].

Отже, для бізнес-консалтингової фірми рекомендованим є такий набір КВЕДів:

- 70.22 «Консультавання з питань комерційної діяльності й керування»;
- 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки»;
- 62.02 «Консультавання з питань інформатизації»;
- 63.99 «Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.»;
- 85.59 «Інші види освіти, н.в.і.у.».

Діяльність у сфері бізнес-консалтингу загалом не належить до переліку видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, якщо йдеться саме про надання консультаційних, аналітичних, організаційних та інформаційних послуг без здійснення окремих спеціальних видів діяльності, для яких законом передбачено дозвільний порядок [8]. Тому відкриття консалтингової фірми не потребує отримання спеціальної ліцензії, що спрощує старт такого бізнесу [8].

Під час здійснення розрахункових операцій слід ураховувати вимоги Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері

торгівлі, громадського харчування та послуг». Цей закон поширюється на суб'єктів господарювання, які проводять розрахунки в готівковій та/або безготівковій формі при наданні послуг [9]. Водночас конкретний обов'язок застосування РРО або програмного РРО залежить від способу приймання оплати та моделі роботи підприємця, тому для бізнес-консалтингу, де основні платежі часто надходять на поточний рахунок за безготівковими реквізитами, практичне застосування РРО визначається форматом розрахунків із клієнтами [9].

З позиції податкового обліку суб'єкт господарювання зобов'язаний вести облік доходів, витрат та інших показників, пов'язаних із визначенням об'єктів оподаткування, на підставі первинних документів, регістрів бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що прямо передбачено Податковим кодексом України [10]. Для консалтингової фірми такими первинними документами зазвичай виступають договір про надання послуг, рахунок, акт приймання-передачі наданих послуг, банківські виписки, а також внутрішні документи щодо організації виконання проєкту [10].

Оскільки консалтингові послуги часто надаються дистанційно, зокрема через вебсайт або інші цифрові канали, доцільним є використання договору публічної оферти або належним чином оформлених індивідуальних договорів із клієнтами. Такі документи мають визначати предмет послуг, порядок їх надання, права та обов'язки сторін, вартість, строки виконання, порядок оплати, відповідальність сторін та умови захисту конфіденційної інформації. Для бізнес-консалтингу особливо важливим є також врегулювання положень щодо нерозголошення комерційної інформації клієнта.

У разі створення власних аналітичних матеріалів, методичних розробок, презентацій, навчальних курсів, шаблонів бізнес-планів чи авторських консультаційних продуктів необхідно приділяти увагу належному оформленню прав інтелектуальної власності. Якщо до роботи залучаються зовнішні фахівці, доцільно передбачати в договорах умови щодо передачі майнових прав на створені матеріали замовнику або самій консалтинговій фірмі, а також детально фіксувати технічне завдання та обсяг результату робіт [5].

Окремої уваги потребує дотримання вимог щодо безпеки офісного приміщення. Законодавство України у сфері пожежної безпеки встановлює необхідність забезпечення належних умов експлуатації приміщень, наявності шляхів евакуації, первинних засобів пожежогасіння, інструктажів для працівників та дотримання інших базових вимог безпечної організації праці.

1.3. Обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності та системи оподаткування новоствореного бізнесу

Для створення бізнес-консалтингової фірми «Astra Consulting» доцільно розглянути дві найбільш поширені організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності в Україні – фізичну особу-підприємця та товариство з обмеженою відповідальністю. Кожна з цих форм має свої переваги й недоліки, тому вибір залежить від масштабу майбутнього бізнесу, кількості засновників, планованої моделі роботи та кола клієнтів.

Фізична особа-підприємець є простішою формою організації бізнесу. Її перевага полягає у швидкій процедурі реєстрації, мінімальній кількості установчих документів, спрощеному обліку та меншому адміністративному навантаженні. Для початкового етапу створення консалтингової фірми це є важливим фактором, оскільки дає можливість зосередитися не на складних організаційних процедурах, а на формуванні клієнтської бази, просуванні послуг та налагодженні операційної діяльності. Крім того, для ФОП витрати на бухгалтерський супровід, як правило, нижчі, ніж для юридичної особи, а сама система ведення діяльності є більш гнучкою [5, 10].

Разом із тим форма ФОП має і певні обмеження. Насамперед йдеться про нижчий рівень сприйняття з боку окремих корпоративних клієнтів, особливо якщо мова йде про середні чи великі компанії, які частіше співпрацюють саме з юридичними особами. Також ФОП тісно пов'язаний із особою підприємця, тобто бізнес і власник фактично не відокремлені один від одного. Це означає, що

управлінські рішення, договірні зобов'язання та фінансова відповідальність концентруються на одній особі. Для малого консалтингового бізнесу на старті це не є критичним недоліком, однак у разі суттєвого розширення діяльності така форма може стати менш зручною [5].

Товариство з обмеженою відповідальністю, у свою чергу, є більш складною організаційною формою, але має ширші можливості для подальшого розвитку. Перевагою ТОВ є вищий рівень ділової репутації в очах корпоративних клієнтів, можливість створення бізнесу кількома засновниками, більш зручний механізм розподілу часток, а також кращі умови для масштабування діяльності. Саме ТОВ є більш доцільним у випадках, коли з самого початку планується формування повноцінної команди консультантів, відкриття офлайн-офісу, залучення інвестора або вихід на ширший B2B-ринок [5].

Проте для новоствореного консалтингового бізнесу така форма має і недоліки. Реєстрація ТОВ є більш формалізованою, вимагає наявності установчих документів, складнішого ведення бухгалтерського обліку, а також вищих витрат на адміністрування. Крім того, на старті діяльності, коли обсяги операцій ще незначні, така форма може створювати додаткове організаційне навантаження, яке не завжди є виправданим [5; 10].

Отже, якщо порівнювати ФОП і ТОВ саме для запуску «Astra Consulting», то ФОП є більш доцільним варіантом на початковому етапі. Це пояснюється тим, що бізнес-консалтинг не потребує значних матеріальних активів, великих стартових інвестицій або складної корпоративної структури. Основним ресурсом такого бізнесу є професійні знання, практичні навички, аналітичні здібності та досвід підприємця. За умови, що діяльність здійснюватиметься переважно онлайн, а бізнес стартуватиме як невелика спеціалізована фірма, реєстрація ФОП є більш економічно виправданою та організаційно зручною.

Наступним важливим питанням є вибір системи оподаткування. Для новоствореного консалтингового бізнесу можливими є або загальна система оподаткування, або спрощена система. Загальна система є більш складною з

точки зору адміністрування, оскільки передбачає ширший обсяг податкового обліку, вищі вимоги до документування витрат та загалом більш складну модель фінансового супроводу діяльності [10]. Для малого консалтингового бізнесу на старті така система, як правило, є менш вигідною, якщо немає значних витрат, які можна було б враховувати для зменшення податкового навантаження.

Спрощена система оподаткування є більш зручною для малого бізнесу, оскільки забезпечує простіший порядок обліку, прогнозованість податкового навантаження та легше адміністрування. Для консалтингової діяльності найбільш реалістичним вибором є друга або третя група єдиного податку. Проте між ними існують суттєві відмінності, які безпосередньо впливають на можливості ведення бізнесу [12, 13].

Друга група спрощеної системи є вигідною з точки зору відносно простого податкового навантаження, однак для консалтингової фірми вона є менш універсальною. Основна проблема полягає в обмеженнях щодо кола клієнтів. Для бізнесу у сфері консалтингу це суттєво, оскільки потенційними замовниками можуть бути не лише фізичні особи чи підприємці на спрощеній системі, а й юридичні особи, компанії на загальній системі оподаткування, а також іноземні контрагенти. Таким чином, друга група не забезпечує потрібної гнучкості для розвитку консалтингової фірми [12].

Третя група спрощеної системи є значно більш придатною для такого виду діяльності. Її головна перевага полягає в тому, що вона дає можливість працювати з ширшим колом клієнтів, зокрема з фізичними та юридичними особами, незалежно від обраної ними системи оподаткування. Для «Astra Consulting» це особливо важливо, оскільки бізнес-консалтинг орієнтований саме на підприємницький сектор, а отже, значна частина клієнтів буде представлена компаніями та підприємцями різного масштабу [12].

Крім того, третя група єдиного податку краще відповідає перспективам розвитку такого бізнесу. Якщо на початковому етапі фірма може працювати з кількома клієнтами одночасно, то в подальшому кількість замовників, форматів співпраці та обсяг доходу можуть зростати. У 2026 році для ФОП третьої групи

діє ліміт доходу 10 091 049 грн, що є достатньо високим показником для малого або середнього консалтингового бізнесу на етапі становлення. Це означає, що така система дає змогу працювати без потреби швидкої зміни податкового режиму навіть у разі активного розширення діяльності.

Ще однією перевагою третьої групи є зрозумілий механізм оподаткування. Ставка єдиного податку становить 3 % доходу при сплаті ПДВ або 5 % доходу без ПДВ, а також додатково сплачується військовий збір у розмірі 1 % доходу [13]. Для консалтингової фірми, яка на старті, як правило, не має великої частки витрат на закупівлю матеріалів, обладнання чи сировини, така модель є вигідною, оскільки дозволяє легко прогнозувати податкове навантаження. Фактично підприємець одразу бачить, яку частину доходу необхідно спрямувати на сплату податків, що спрощує фінансове планування.

Якщо порівнювати третю групу зі загальною системою, то для консалтингового бізнесу перевага спрощеної системи полягає саме у простоті. На загальній системі доцільніше працювати тим підприємствам, у яких великі підтверджені витрати і є економічний сенс зменшувати оподатковуваний прибуток за рахунок витратної частини. Для «Astra Consulting», яка працюватиме переважно онлайн і не матиме значних матеріальних витрат, ця перевага не є визначальною. Натомість простота адміністрування, зрозумілі ставки та можливість законно працювати з різними категоріями клієнтів роблять третю групу більш раціональним вибором.

Таким чином, для бізнес-консалтингової фірми «Astra Consulting» найбільш доцільною організаційно-правовою формою на початковому етапі є фізична особа-підприємець. У порівнянні з товариством з обмеженою відповідальністю ця форма є простішою в реєстрації, дешевшою в адмініструванні та більш зручною для запуску невеликого сервісного бізнесу. Щодо системи оподаткування, оптимальним рішенням є третя група спрощеної системи, оскільки вона забезпечує достатню гнучкість у роботі з клієнтами, дозволяє надавати послуги широкому колу замовників, має прогнозоване податкове навантаження та відповідає специфіці консалтингової діяльності.

Саме тому для запуску «Astra Consulting» доцільно обрати модель ФОП на III групі єдиного податку, ставка 5 % без ПДВ.

Висновки до розділу 1

1. За результатами дослідження, проведеного в межах першого розділу, встановлено, що започаткування діяльності «Astra Consulting» є доцільним на ринку консалтингових послуг, зокрема в сегменті управлінського консалтингу для малого та середнього бізнесу. Діяльність підприємства передбачає надання онлайн-послуг з оптимізації бізнес-процесів, стратегічного консультування, ризик-менеджменту та цифрової адаптації.

2. Найбільш доцільною організаційно-правовою формою визначено фізичну особу-підприємця із застосуванням спрощеної системи оподаткування (3 група).

3. Основні види діяльності відповідно до КВЕД-2010: 70.22, 73.20, 62.02, 63.99, 85.59. Юридична адреса підприємства: Україна, м. Одеса, вул. Новосельського, 65. Отримання спеціальних ліцензій для здійснення діяльності не передбачено.

Таким чином, сформовано організаційні та правові передумови для подальшої реалізації бізнес-проєкту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

2.1 Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку бізнес-консалтингу в Україні

Консалтинг як специфічний вид господарської діяльності був запозичений Україною з міжнародної практики. Водночас сучасні процеси глобалізації, що визначають розвиток світової економіки, підтверджують його важливість і практичну необхідність як інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах консалтингові послуги сприяють не лише розв'язанню поточних управлінських проблем, а й формуванню стратегічних переваг підприємств на ринку.

Варто зазначити, що у відкритих статистичних джерелах відсутня систематизована аналітична інформація щодо сучасного стану та тенденцій розвитку ринку бізнес-консалтингу в Україні. Наявні дані мають переважно фрагментарний характер, не базуються на регулярному моніторингу показників і не дають змоги здійснити повноцінний аналіз цього сегмента. Додатковою проблемою є відсутність окремої нормативно-правової бази, яка б комплексно регулювала надання консультаційних послуг в Україні.

Поява консалтингу на початку XX століття була зумовлена необхідністю освоєння нових знань, навичок і компетенцій у відповідь на технологічні зміни та ускладнення господарської діяльності. Як окремий вид підприємництва консалтинг являє собою процес професійної взаємодії консультанта із замовником, у межах якої відбувається передача спеціалізованих знань, практичного досвіду та рекомендацій. Значення консалтингу проявляється не лише в умовах кризи, коли підприємства шукають шляхи стабілізації діяльності, але й на етапах зростання, оскільки його основним призначенням є

вдосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та оптимізація діяльності організації.

В Україні перші консалтингові компанії почали з'являтися у 1990-х роках, що значною мірою пов'язано з виходом на національний ринок представництв відомих міжнародних фірм. На сьогодні на українському ринку представлені різні напрями консалтингових послуг, серед яких найбільш поширеними є ІТ-консалтинг, юридичне, маркетингове, фінансове, управлінське та виробниче консультування, а також оціночна діяльність. Це свідчить про багатoproфільність консалтингу та його здатність охоплювати широкий спектр потреб бізнесу [22].

У сучасних умовах консалтинг в Україні продовжує активно розвиватися і має значний потенціал подальшого зростання, зокрема завдяки широкому впровадженню цифрових технологій та ІТ-рішень. Вагоме місце на ринку займають великі міжнародні компанії, зокрема представники так званої «великої четвірки» – «Ernst & Young», «PricewaterhouseCoopers», «KPMG», «Deloitte», а також «McKinsey» і «Boston Consulting Group». Поряд із ними функціонує значна кількість вітчизняних консалтингових підприємств, які або пропонують широкий спектр універсальних послуг, або спеціалізуються на окремих напрямках консультування.

Разом із тим ринок консалтингових послуг в Україні залишається недостатньо прозорим. За наявними оцінками, в державі функціонують приблизно 5 тисяч консалтингових компаній, які істотно різняться за масштабами діяльності, кількістю працівників, спеціалізацією та набором додаткових сервісів. Значна частина цього ринку (близько 87%) зосереджена в Києві, оскільки саме в столиці розташовані офіси більшості міжнародних компаній і головні центри управління великих національних фірм. Водночас значна кількість малих і середніх підприємств не користується консалтинговими послугами, що пояснюється або відсутністю усвідомленої потреби в зовнішній експертній підтримці, або обмеженими фінансовими можливостями [23].

Однією з ключових проблем дослідження ринку консалтингу є відсутність офіційної релевантної статистики. Це пояснюється тим, що консалтинг не виділений в Україні як самостійний вид економічної діяльності з окремим кодом КВЕД. У статистичній звітності такі послуги, як правило, відносять до сфер права, бухгалтерського обліку, інжинірингу, інформатизації, рекламної діяльності, технічного та іншого професійного консультування. Крім того, на об'єктивність оцінки ринку негативно впливає наявність тіньового сегмента консалтингових послуг.

На рис. 2.1 представлено динаміку обсягу ринку консалтингових послуг в Україні, сформовану на основі досліджень групи «Астарта-Таніт», виконаних на замовлення ЄБРР. Аналіз наведених даних свідчить, що у докризовий період одним із найвищих значень місткості ринку був показник 2007 року, коли його обсяг становив 500 млн дол. США. Унаслідок фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр. відбулося суттєве скорочення ринку, і вже у 2010 році його обсяг знизився до 300 млн дол. США. Надалі спостерігалось поступове відновлення ринку, а починаючи з 2017 року чітко простежується тенденція до зростання. У 2019 році обсяг ринку консалтингових послуг досяг 585 млн дол. США.

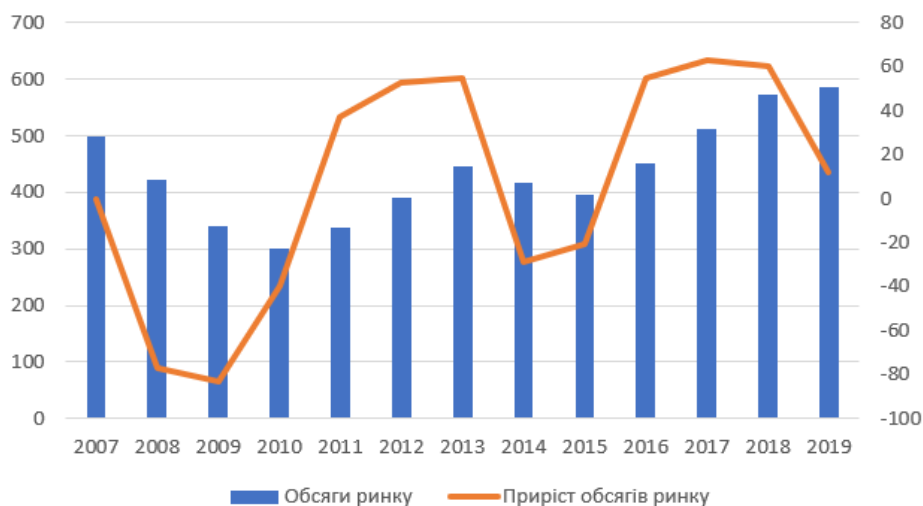


Рис. 2.1. Місткість українського ринку консалтингових послуг

Джерело: створено автором на основі [24; 25; 26]

Отже, наведена динаміка дає підстави стверджувати, що розвиток ринку консалтингу в Україні значною мірою залежить від загального стану

макроекономічного середовища та є досить чутливим до кризових явищ. Найбільше скорочення обсягів ринку за аналізований період спостерігалось саме у кризові роки: у 2008 році ринок зменшився на 77 млн дол. США, а у 2009 році — ще на 83 млн дол. США. Водночас у післякризовий період можна виокремити два етапи найбільш активного зростання. Перший охоплює 2011–2013 рр., коли приріст у 2013 році становив 55 млн дол. США. Другий етап припадає на 2016–2019 рр., а максимальний приріст у цей період був зафіксований у 2017 році і становив 63 млн дол. США. Таким чином, ринок консалтингових послуг в Україні характеризується хвилеподібною динамікою розвитку, в якій періоди спаду змінюються фазами відновлення та зростання.

Таблиця 2.1 відображає динаміку частки консалтингової діяльності у валовому внутрішньому продукті України за період 2014–2019 рр. На основі наведених даних можна простежити як зміну обсягів ВВП, так і обсягів ринку консультаційних послуг, що дозволяє оцінити їх співвідношення.

Зокрема, обсяг ВВП України у досліджуваному періоді демонструє загальну тенденцію до зростання: після значного скорочення у 2015 році до 90 615 млн дол. США, у подальші роки спостерігається поступове відновлення економіки, і вже у 2019 році ВВП досяг 153 718 млн дол. США. Аналогічно, обсяги консультаційних послуг також зростають: з 416 млн дол. США у 2014 році до 585 млн дол. США у 2019 році, що свідчить про поступове розширення ринку консалтингу в Україні.

Частка консалтингової діяльності у ВВП протягом аналізованого періоду залишається відносно незначною та коливається в межах 0,32–0,48 %. Найнижче значення зафіксовано у 2014 році (0,32 %), що пояснюється складною економічною ситуацією в країні. У 2015–2016 рр. спостерігається зростання цього показника до 0,48 %, що свідчить про підвищення ролі консалтингових послуг у структурі економіки. У подальші роки частка дещо знижується та стабілізується на рівні близько 0,38–0,46 %. Це свідчить про те, що консалтингова діяльність в Україні поки що не займає значної частки у структурі національної економіки.

Таблиця 2.1

Частка консалтингової діяльності у ВВП в Україні

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ВВП, млн дол. США	131805	90615	93270	112154	130832	153718
Обсяг консультаційних послуг, млн дол. США	416	395	450	513	573	585
Частка консалтингу у ВВП, %	0,32%	0,44%	0,48%	0,46%	0,44%	0,38%

Джерело: створено автором на основі [25]

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на позитивну динаміку обсягів ринку консалтингових послуг, його частка у ВВП України залишається незначною. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку консалтингової діяльності та підвищення її ролі в національній економіці.

Після початку повномасштабної війни у 2022 р. ринок бізнес-консалтингу в Україні, як і більшість сегментів сфери ділових послуг, зазнав різкого короткострокового спаду. Хоча точні параметри цього скорочення складно визначити через відсутність окремої офіційної статистики за консалтинговою діяльністю, загальна динаміка економіки свідчить про суттєве звуження попиту на послуги такого типу. Зокрема, за даними OECD, у першій половині 2022 р. економічна активність в Україні скоротилася на 29 %, а дослідження Світового банку показало, що 18 % підприємств повідомили про прямі пошкодження внаслідок війни; серед основних обмежень для бізнесу називалися також дефіцит фінансування та робочої сили [27; 28].

Уже наприкінці 2022 р. і впродовж 2023–2024 рр. консалтинговий сегмент почав адаптуватися разом із самим бізнесом. За даними ЄБРР, майже через рік після вторгнення діяльність більшості опитаних малих і середніх підприємств стабілізувалася [29]. Макроекономічне середовище також поступово покращувалося: після падіння у 2022 р. ВВП України зріс на 5,3 % у 2023 р., а відновлення продовжилося у 2024 р. Водночас OECD наголошує, що економіка залишається стійкою, хоча її подальше зростання стримується воєнними

ризиками, енергетичними атаками та кадровими обмеженнями [28; 30]. Отже, можна стверджувати, що ринок бізнес-консалтингу не повернувся до довоєнної моделі, але перейшов у фазу часткового відновлення та структурної трансформації.

Найпомітніше змінилася саме структура попиту на консалтингові послуги. В умовах війни підприємствам стали потрібні не стільки загальні рекомендації щодо розвитку, скільки прикладні рішення у сферах цифрової трансформації, енергостійкості, фінансового менеджменту, оптимізації операцій, виходу на зовнішні ринки та приведення діяльності до стандартів ЄС. OECD прямо вказує, що воєнні виклики для українських компаній пов'язані з пошкодженням активів, втратою персоналу, збоями ланцюгів постачання і зниженням попиту, а цифровізація, електронна комерція та кіберстійкість розглядаються як інструменти адаптації [31]. ЄБРР, у свою чергу, відносить до ключових напрямів бізнес-консалтингу для МСП стратегію, операції, фінансовий менеджмент, енергоефективність, сталість і цифрову трансформацію [32]. Крім того, державні та донорські програми підтримки вже у 2024 р. передбачали фінансування експортного просування, бізнес-консультування і технічної експертизи для підготовки МСП до роботи за гармонізованими стандартами ЄС [33]. Додатковим чинником зростання попиту на професійний супровід є масштаб повоєнної відбудови: за оцінкою RDNA4, станом на кінець 2024 р. потреби України у відновленні та реконструкції становили 524 млрд дол. США [34].

Попри адаптацію, ринок і надалі залишається нестабільним. За даними Європейської Бізнес Асоціації, у 2025 р. 67 % малих підприємців планували розширення бізнесу, 17 % уже експортували товари або послуги, а 67 % активно використовували цифрові канали продажу [35]. Водночас на початку 2026 р. підприємницькі настрої стали обережнішими: 76 % компаній працювали на повну потужність, однак серед ключових бар'єрів називалися атаки на енергосистему, дефіцит кваліфікованих кадрів, війна, скорочення внутрішнього попиту та економічна нестабільність [36]. Таким чином, станом на теперішній час ринок бізнес-консалтингу в Україні не стільки зменшився, скільки істотно

змінився: він став більш антикризовим, практично-орієнтованим, оцифровізованим і тісно пов'язаним із міжнародною інтеграцією.

2.2. Галузева специфіка здійснення консалтингових послуг на прикладі медичної сфери

Медична сфера України є однією з ключових галузей соціально-економічного розвитку, яка водночас характеризується високим рівнем регуляторного впливу, складною системою фінансування та необхідністю постійного впровадження інновацій. У таких умовах бізнес-консалтинг відіграє важливу роль як інструмент підвищення ефективності управління медичними закладами та адаптації їх до змін зовнішнього середовища.

Сучасний стан медичної галузі в Україні характеризується активною диверсифікацією форм власності та цифровізацією сервісів. Станом на 2024-2026 роки спостерігається стрімке зростання кількості суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я.

Загальнодержавний контекст: Згідно з даними UC.Market, в Україні зареєстровано 89 117 діючих медичних закладів та компаній [37]. Структура ринку представлена наступним чином:

- Діючі компанії (юридичні особи): 47 790 одиниць.
- Діючі ФОП: 41 327 осіб, що свідчить про високу частку приватних медичних кабінетів, які є потенційними клієнтами для бізнес-консалтингу.

За територіальним розподілом, як вказано на рис. 2.2, місто Одеса посідає третє місце в Україні за кількістю медичних закладів (3 821 одиниця), поступаючись лише Києву та Харкову. Одеська область загалом налічує 5 577 зареєстрованих медичних суб'єктів. Така концентрація медичних суб'єктів в Одесі свідчить про наявність розвиненого локального ринку медичних послуг і формує потенційний попит на професійний бізнес-консалтинг.

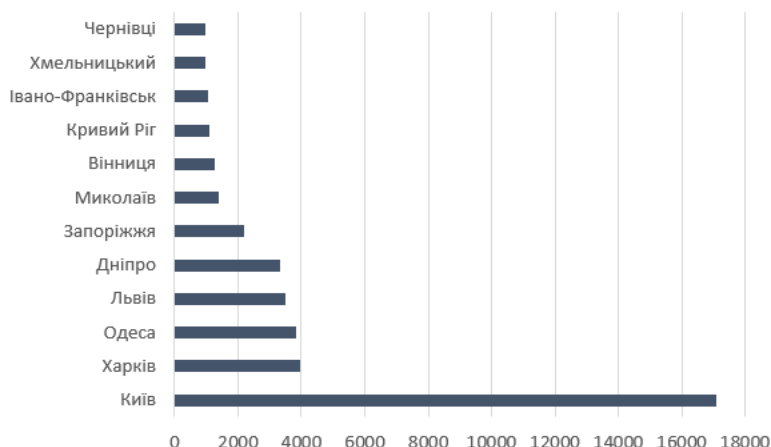


Рис. 2.2. Медичні заклади України по містах, 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [37]

Якщо аналізувати динаміку та тенденції в Одеському регіоні, то Одеса демонструє стабільний тренд на збільшення попиту на медичні послуги. За даними сервісу DOC.UA [3], місто увійшло до п'ятірки лідерів за кількістю записів до лікарів і станом на перший квартал 2024 року впевнено тримає третю позицію.

- Зростання активності: Протягом 2021–2024 рр. спостерігається постійне збільшення кількості записів в одеські клініки, причому найбільший стрибок зафіксовано у 2024 році [37].
- Частка ринку: На Одесу припадає 9% від загальної кількості онлайн-записів до лікарів по всій країні, що проілюстровано на рис. 2.3.

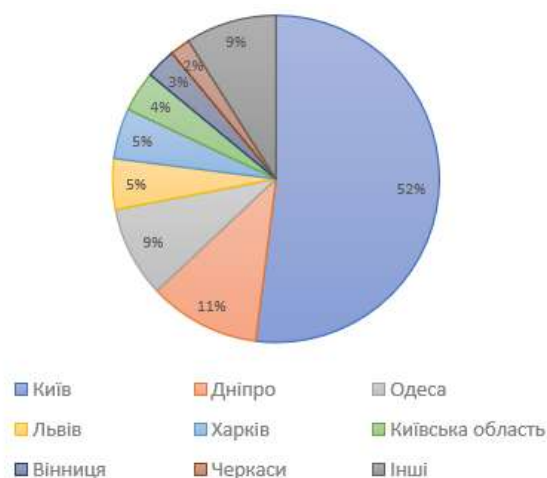


Рис. 2.3. Кількість записів до лікарів за містами, 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [37]

Окремим важливим напрямом дослідження доцільно виділити аналіз трафіку клінік м. Одеса, оскільки саме ця інформація дає змогу точніше оцінити практичний потенціал бізнес-консалтингу.

За даними Inweb можна визначити лідерів серед клінік Одеси за веб-трафіком. Серед основних сайтів-лідерів названо odrex.ua, complimed.com.ua, odessa.into-sana.ua, svekaterina.ua, ineo.od.ua, sanavita.com.ua, centrmed.com.ua та likarium.com.ua [37]. При цьому домінуючу позицію займає odrex.ua, який суттєво випереджає конкурентів за часткою трафіку. Також відзначено швидке зростання окремих сайтів (зокрема, ineo.od.ua), що свідчить про активну конкуренцію та перерозподіл аудиторії між клініками.

Графік динаміки відвідуваності (унікальні відвідувачі та загальні візити), який проілюстрований на рис. 2.4, демонструє кілька важливих тенденцій. По-перше, спостерігається загальне зростання трафіку протягом року із сезонними коливаннями. По-друге, мобільний трафік переважає над десктопним, що має пряме значення для управлінських рішень: клініки повинні адаптувати свої сайти, форми запису та комунікацію під мобільний формат взаємодії. Для бізнес-консалтингу це означає зростання попиту на послуги з оптимізації цифрового шляху пацієнта (mobile-first підхід, UX/UI, онлайн-запис, швидкість завантаження сторінок, чат-комунікація).

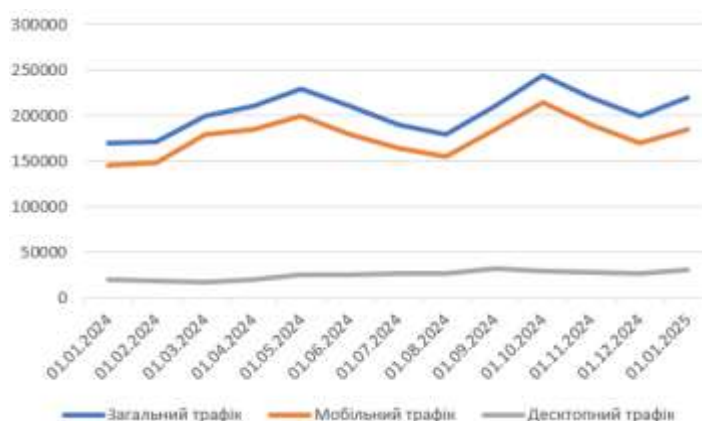


Рис. 2.4. Динаміка унікальних відвідувачів сайтів клінік Одеси за даними Similarweb, 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [37]

Аналіз споживчого попиту як фактор для консалтингу є важливою складовою дослідження, оскільки для консалтингового підприємства важливо розуміти пріоритетні напрями розвитку клієнтів.

Таблиця 2.2 узагальнює актуальні напрями на ринку медичних послуг та демонструє, як зміни споживчого попиту у 2024 році (порівняно з 2022) формують запит на управлінські рішення і, відповідно, консалтингові послуги. У ній зіставлено три ключові параметри: медичну спеціалізацію, динаміку попиту (у вигляді індексних значень) та практичний “потенціал для консалтингу”, тобто перелік бізнес-задач, які найчастіше потребують зовнішньої експертизи. Зокрема, у психіатрії зафіксовано стрімке зростання інтересу (0,02 → 0,05), що відображає розширення ринку ментального здоров’я та актуалізує потребу у створенні й запуску спеціалізованих центрів і сервісів. Для неврології характерне стабільне зростання (до 0,08), тому консалтинг фокусується на організаційному розвитку: масштабуванні команди, підвищенні керованості процесів і якості сервісу [38]. Найвищий рівень попиту спостерігається в акушерстві-гінекології (близько 0,10), де висока конкуренція зміщує акцент на маркетингову стратегію, позиціонування та формування конкурентних переваг клініки. Дерматовенерологія зберігає стабільно високий запит (0,09), а отже, найбільш перспективними консалтинговими напрямами стають оптимізація роботи приватних кабінетів, підвищення ефективності послуг та покращення фінансових показників через управління завантаженням і сервісом.

Також зафіксовано високий інтерес до категорії «Медична діагностика» (УЗД, КТ) у 2024 році порівняно з попередніми періодами [39]. Ця динаміка свідчить про зміщення пріоритетів пацієнтів у бік об’єктивної інструментальної діагностики та зростання технічних вимог до оснащення медичних центрів. Для ринку сервісних послуг це означає розширення робіт з монтажу та підтримки працездатності складних систем. Водночас для консалтингового підприємства такий тренд формує перспективний запит на послуги з інвестиційного планування та оцінки окупності медичного обладнання, оскільки закупівля

високотехнологічних систем потребує професійного фінансового та операційного моделювання.

Таблиця 2.2

Актуальні напрямки на ринку медичних послуг та потенціал для
консалтингу

№	Спеціалізація	Тренд 2024 порівняно з 2022	Потенціал для консалтингу
1	Психіатрія	Стрімке зростання (з 0,02 до 0,05)	Потреба у відкритті центрів ментального здоров'я
2	Неврологія	Стабільне зростання (до 0,08)	Розширення штату та сервіс-менеджмент
3	Акушерство-гінекологія	Найвищий рівень попиту (близько 0,10)	Маркетинг та конкурентна боротьба
4	Дерматовенерологія	Стабільно високий запит (0,09)	Оптимізація приватних кабінетів

Джерело: складено автором на основі [38; 39].

На основі проведеного аналізу, реалізація потенціалу консалтингового підприємства в медичній сфері Одеси базується на комплексному підході, що враховує високий попит на гінекологію та дерматовенерологію, де консалтинговий супровід масштабування через розробку бізнес-планів для відкриття вузькоспеціалізованих філій або впровадження нових діагностичних ліній, таких як УЗД чи КТ, є критично важливим. Одночасно, з огляду на те, що Одеса входить до п'ятірки лідерів за використанням онлайн-записів, клініки мають гостру потребу в автоматизації, що відкриває нішу для консалтингу з впровадження Медичних Інформаційних Систем та CRM-платформ. У контексті соціальних змін та тренду на зростання попиту на психіатричні послуги,

консалтингова підтримка може бути спрямована на трансформацію приватних кабінетів у багатопрофільні центри ментального здоров'я через юридичний супровід ліцензування та розробку відповідних маркетингових стратегій. На насиченому ринку, де виживання клініки залежить від унікальної торгової пропозиції, додатковим напрямом стає проведення аудиту репутації на профільних агрегаторах типу DOC.UA та робота з брендом лікарів.

2.3. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг бізнесу

Ринок консалтингових послуг в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та значною диференціацією учасників за масштабами діяльності, спектром послуг і цільовими сегментами клієнтів. За наявними оцінками, в Україні функціонує кілька тисяч компаній, що надають консалтингові послуги, серед яких як великі міжнародні гравці, так і локальні спеціалізовані агенції. При цьому значна частина ринку сконцентрована у великих містах, насамперед у Києві, що обумовлено концентрацією бізнес-активності та платоспроможного попиту.

Консалтингові компанії пропонують широкий спектр послуг, серед яких найбільш поширеними є стратегічний консалтинг, маркетингові дослідження, фінансове планування, оптимізація бізнес-процесів, а також цифрова трансформація та performance-маркетинг. Окрему нішу займають компанії, що спеціалізуються на аналітичних дослідженнях, підготовці бізнес-планів та супроводі інвестиційних проєктів.

Клієнтами консалтингових агенцій виступають як великі корпоративні структури, так і середній та малий бізнес. При цьому великі міжнародні компанії орієнтуються переважно на корпоративний сегмент, тоді як локальні агенції більш активно працюють із малим і середнім бізнесом, пропонуючи гнучкіші та більш доступні за ціною рішення. Водночас спостерігається тенденція до

зростання попиту на вузькоспеціалізовані консалтингові послуги, зокрема у сфері цифрового маркетингу, аналітики та оптимізації бізнес-процесів.

У межах дослідження було обрано ключових конкурентів новоствореної агенції, які репрезентують різні сегменти ринку: міжнародні консалтингові компанії, аналітично-орієнтовані структури та digital-агенції. До них належать «Horváth», «Pro-Consulting» та «VIRNO». Узагальнена характеристика їх діяльності, сильних і слабких сторін, асортименту послуг та цінової політики наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз ключових конкурентів

Показник	Horváth	Pro-Consulting	VIRNO
Сильні сторони	Глобальний бренд, широка міжнародна присутність, сильна експертиза у стратегії, трансформації, операціях.	Понад 22 роки досвіду, 2500+ досліджень, широка клієнтська база.	Digital-орієнтованість, сучасний підхід, 86% встановлених KPI, офіційний партнер Google та Meta.
Слабкі сторони	Для малого або локального українського бізнесу послуги такої компанії можуть бути менш доступними та надто масштабними, оскільки фокус зроблено на глибоких трансформаціях.	Значний акцент на ринковій аналітиці, маркетингових дослідженнях та інвестиційних документах, тому компанія може сприйматися більше як аналітичний і дослідницький партнер.	Відсутність пакетів послуг, лише 67 успішних проєктів за умови функціонування з 2012 року.
Асортимент послуг	Стратегія, корпоративні фінанси, операції, технологічна трансформація, поради з цінової політики.	Маркетингові дослідження, стратегічний консалтинг, бренд-розвиток, антикризове управління, вихід на зовнішні ринки, бізнес-плани.	Стратегія, performance-маркетинг, контекстна та таргетована реклама, залучення інвестицій.
Цінова політика	Орієнтовно \$100-149/год. Вартість проєкту може сильно варіюватись.	Бізнес-плани від 5999 грн, великі ринкові дослідження до 49 500 грн.	Безкоштовна консультація 60 хв, вартість визначається після аудиту.
Стратегії маркетингу та збуту	Власний сайт, LinkedIn, Instagram, Horváth Reporting Network.	Власний сайт, Published Projects Store, Market Analysis Database.	Власний сайт, Instagram, LinkedIn, YouTube.

Джерело: складено автором на основі [40;41;42]

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що кожен із розглянутих конкурентів має чітко виражену спеціалізацію та конкурентні переваги. Так, компанія

«Horváth» вирізняється глобальним масштабом діяльності, високим рівнем експертизи у сфері стратегічного управління та орієнтацією на великий бізнес. Водночас її послуги є менш доступними для малого та середнього бізнесу через високу вартість і складність реалізації проєктів.

Компанія «Pro-Consulting» має значний досвід роботи на ринку, розвинену аналітичну базу та спеціалізується на маркетингових дослідженнях і підготовці бізнес-планів. Її основною перевагою є глибока аналітика, однак фокус на дослідницьких послугах обмежує можливості комплексного супроводу клієнтів.

«VIRNO», у свою чергу, орієнтується на digital-напрямок, пропонуючи сучасні маркетингові рішення та інструменти залучення клієнтів. Основними перевагами компанії є гнучкість, інноваційність та доступність, однак відсутність чітко структурованих пакетів послуг і обмежений досвід реалізації масштабних проєктів можуть стримувати її розвиток.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ринок консалтингових послуг є фрагментованим, а жоден із конкурентів не охоплює повною мірою всі потреби клієнтів, що створює можливості для виходу нових гравців із комплексною пропозицією.

З урахуванням виявлених особливостей ринку було сформовано концепцію новоствореної агенції «Astra Consulting», яка поєднує стратегічний консалтинг, оптимізацію бізнес-процесів та digital-інструменти просування. Для порівняльного аналізу діяльності компанії з ключовими конкурентами було обрано наступні критерії: портфель послуг, цінова політика, стратегії ринкових комунікацій та збуту продукції. Дані було представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз новоствореної агенції з конкурентами

Показник	Astra Consulting	Horváth	Pro Consulting	VIRNO
Портфель послуг	Стратегічний консалтинг, оптимізація бізнес-процесів, вихід на нові ринки, ризик-менеджмент.	Стратегія, performance management, трансформація.	Маркетингові дослідження, аналіз ринків, створення бізнес-плану.	Стратегія, маркетинг, залучення інвестицій.

Продовження таблиці 2.4

Показник	Astra Consulting	Horváth	Pro Consulting	VIRNO
Цінова політика	Середній ціновий сегмент, погодинна або проектна оплата.	Преміальний сегмент з орієнтовною оплатою \$100-149/год.	Ціна варіюється від 5999 до 49 500 грн в залежності від масштабу проекту.	Індивідуальний кошторис, фіксованих пакетів немає.
Стратегії ринкових комунікацій	Власний сайт, LinkedIn, соц. мережі, вебінари, партнерські заходи.	Професійний веб-сайт, соц. мережі, івенти, Reporting Network.	Власний сайт, присуність на платформах: pro-capital.ua, invest.pro-capital.ua.	Веб-сайт, кейси, блог, соц. мережі.
Стратегії збуту продукції	Залучення через сайт, партнерства, B2B-нетворкінг, довгостроковий супровід клієнтів.	Залучення клієнтів через онлайн-платформи, прямі продажі, події, галузеві панелі.	Продаж готових звітів та бізнес-планів через сайт, база аналітики за підпискою, індивідуальні замовлення.	Залучення клієнтів через сайт та месенджери, безкоштовний аудит як точка входу.

Джерело: складено автором за даними [40;41;42]

Як видно з таблиці 2.4, новостворена агенція «Astra Consulting» має низку конкурентних переваг порівняно з існуючими гравцями ринку. Зокрема, вона поєднує стратегічний та операційний консалтинг із сучасними підходами до маркетингу, що дозволяє забезпечити комплексний супровід клієнтів. На відміну від великих міжнародних компаній, агенція орієнтується на середній ціновий сегмент, що робить її послуги більш доступними для малого та середнього бізнесу.

Крім того, важливою перевагою є гнучкість у формуванні послуг, можливість індивідуального підходу до клієнтів та використання сучасних каналів комунікації, зокрема цифрових платформ і соціальних мереж. Це дозволяє ефективно залучати клієнтів та формувати довгострокові партнерські відносини.

Водночас новостворена агенція має і певні недоліки, характерні для нових гравців ринку. Серед них — відсутність сформованого бренду, обмежений портфель реалізованих проєктів, а також нижчий рівень довіри з боку потенційних клієнтів порівняно з відомими компаніями. Це зумовлює

необхідність активного розвитку маркетингових комунікацій, формування репутації та накопичення практичного досвіду.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на високий рівень конкуренції, новостворена агенція має потенціал для успішного входження на ринок за рахунок поєднання комплексного підходу, гнучкої цінової політики та орієнтації на актуальні потреби клієнтів.

Для більш глибокої оцінки внутрішніх можливостей новоствореної агенції та впливу зовнішнього середовища доцільно застосувати інструмент стратегічного аналізу — SWOT-аналіз. Він дозволяє систематизувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості і загрози. Результати такого аналізу для агенції «Astra Consulting» узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розуміння потреб місцевого бізнесу, особливостей функціонування малих та середніх підприємств.	Недостатня ділова репутація та обмежена впізнаваність бренду на початковому етапі.
Здатність до надання комплексних консалтингових послуг: бізнес-планування, стратегічний аналіз, оптимізація процесів і тд.	Відсутність сформованого портфоліо реалізованих проєктів і стабільної клієнтської бази на старті.
Вміння використовувати сучасні технології (наприклад, ІІІ) для підвищення ефективності.	Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні.
Індивідуальний підхід до кожного клієнта.	Обмежені фінансові ресурси для активного просування та масштабування.
Можливість використання аналітичних платформ та CRM-систем для підвищення якості послуг.	Складність швидкого доведення практичної цінності послуг.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання потреби підприємств у професійному консалтингу через необхідність адаптації бізнесу.	Високий рівень конкуренції зі сторони вже діючих консалтингових агенцій.
Розширення попиту на консультації з питань цифровізації та оптимізації бізнес-процесів.	Скорочення витрат бізнесу на зовнішні консультаційні послуги через економічну нестабільність.
Розвиток ринку електронної комерції, що потребує спеціалізованих брендингових рішень.	Зміни в податковому, трудовому та господарському законодавстві.
Міжнародні та державні програми підтримки підприємництва, грантові ініціативи.	Складність утримання ключових експертів через ризики зумовлені воєнним станом.
Масштабування за рахунок дистанційної роботи з клієнтами по всій країні та за її межами.	Репутаційні ризики у разі невдалих проєктів чи незадоволеності клієнтів.

Джерело: створено автором

Аналіз сильних сторін свідчить, що новостворена агенція має ряд важливих внутрішніх переваг, які можуть забезпечити їй

конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, ключовою перевагою є глибоке розуміння потреб локального бізнесу, особливо малого та середнього підприємництва, що дозволяє формувати релевантні та практично орієнтовані рішення. Важливим фактором є також здатність до надання комплексних консалтингових послуг, що охоплюють стратегічне планування, бізнес-аналіз та оптимізацію процесів. Використання сучасних технологій, зокрема цифрових інструментів і аналітичних платформ, підвищує ефективність роботи та якість наданих послуг. Крім того, індивідуальний підхід до кожного клієнта створює передумови для формування довгострокових партнерських відносин.

Водночас слабкі сторони агенції пов'язані насамперед із її новизною на ринку. Відсутність сформованої ділової репутації та впізнаваності бренду ускладнює процес залучення клієнтів на початковому етапі діяльності. Також суттєвим обмеженням є відсутність значного портфеля реалізованих проєктів і стабільної клієнтської бази. Додатковим стримуючим фактором виступають обмежені фінансові ресурси, що можуть впливати на темпи розвитку, масштабування та просування послуг. Не менш важливим є вплив загальної економічної та політичної нестабільності в країні.

Щодо можливостей, то ринок консалтингових послуг в Україні відкриває значний потенціал для розвитку нових компаній. Зокрема, спостерігається зростання попиту на професійний консалтинг, що пов'язано з необхідністю адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальними є послуги у сфері цифровізації, оптимізації бізнес-процесів та аналітики. Додаткові можливості формує розвиток електронної комерції, що потребує нових маркетингових та стратегічних рішень. Важливим фактором є також наявність міжнародних і державних програм підтримки бізнесу, які стимулюють попит на консалтингові послуги. Крім того, використання дистанційних форматів роботи дозволяє розширювати географію діяльності та виходити на нові ринки.

Разом із тим, діяльність агенції супроводжується низкою зовнішніх загроз. Основною з них є високий рівень конкуренції з боку вже сформованих

консалтингових компаній, які мають досвід, репутацію та сталі позиції на ринку. Також важливим ризиком є скорочення витрат бізнесу на консалтингові послуги в умовах економічної нестабільності. Додаткові загрози пов'язані зі змінами у законодавстві, що можуть впливати на умови ведення бізнесу. В умовах воєнного стану актуальною залишається проблема утримання кваліфікованих кадрів. Не менш важливими є репутаційні ризики, які можуть виникати у разі невдалих проєктів або незадоволеності клієнтів.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у агенції «Astra Consulting» значного потенціалу для розвитку, який базується на гнучкості, сучасному підході до надання послуг та орієнтації на потреби клієнтів. Водночас для успішного функціонування на ринку необхідно мінімізувати вплив слабких сторін і загроз шляхом активного формування бренду, накопичення практичного досвіду та підвищення якості послуг.

2.4. Формування витрат на заснування та функціонування агенції

Розглянемо елементи та структуру стартового капіталу на заснування консалтингової агенції за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Елементи стартового капіталу

Статті витрат (елементи)	Сума, грн	Структура витрат, %
Орендна плата за оренду приміщення за 2 місяці	48566	11,18%
Витрати на ремонт приміщення (дизайн приміщення)	90000	20,71%
Вартість придбання офісних меблів	50000	11,51%
Вартість придбання генератору, зарядної станції	20000	4,60%
Вартість придбання комп'ютерів, принтеру та ін.	70000	16,11%
Вартість програмного забезпечення	20000	4,60%
Вартість установки Інтернету	2000	0,46%
Вартість придбання та установки телефонів	2000	0,46%
Витрати на проведення рекламних заходів до відкриття бізнесу	100000	23,01%
Витрати на придбання РРО	2000	0,46%
Витрати на установку охоронної сигналізації	10000	2,30%
Страховання бізнесу	20000	4,60%

Продовження таблиці 2.6

Статті витрат (елементи)	Сума, грн	Структура, %
У С Ь О Г О	434566	100,00%
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ	434566	100,00%
Власні кошти	34566	7,95%
Кредити комерційних банків	400000	92,05%

Джерело: створено автором на основі [14;15;16;17;18;19;20;21]

Загальний обсяг початкових інвестицій становить 434 566 грн.

Передбачається, що офіс компанії буде орендовано за адресою: м. Одеса, просп. Шевченка, 4Б (Приморський район, мікрорайон Центр). Витрати на оренду приміщення за перші два місяці становлять 48 566 грн, що відповідає 11,18 % загальної суми стартового капіталу.

Найбільшу частку витрат займають маркетингові заходи до відкриття бізнесу — 100 000 грн (23,01 %), що свідчить про орієнтацію підприємства на активне просування послуг на початковому етапі. Реалізація маркетингової стратегії планується із залученням спеціалізованої агенції «Well Done», що дозволить забезпечити ефективний вихід на ринок та формування клієнтської бази.

Значною статтею витрат є також ремонт і дизайн приміщення — 90 000 грн (20,71 %). Для виконання цих робіт передбачається залучення професійної компанії «Soprano», що забезпечить створення сучасного та функціонального робочого простору.

Важливими складовими стартових інвестицій є витрати на придбання технічного оснащення та меблів. Зокрема, на закупівлю комп'ютерної техніки, принтера та іншого обладнання передбачено 70 000 грн (16,11 %), а на офісні меблі — 50 000 грн (11,51 %). Планується, що основна частина меблів і техніки буде придбана через маркетплейс «Rozetka», що дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити широкий вибір товарів. Кошторис на офісні меблі представлений нижче у таблиці 2.7. Такий підхід до формування матеріально-технічної бази дозволяє забезпечити необхідні умови для роботи персоналу та прийому клієнтів без надмірного збільшення стартових витрат.

Таблиця 2.7

Кошторис на офісні меблі

Меблі	Вартість	Кількість	Загальна вартість
офісні крісла	1000	7	7000
столи офісні	1000	7	7000
біла дошка	200	1	200
книжкові полиці та шафи	800	4	3200
холодильник	7000	1	7000
плита	6500	1	6500
мікрохвильова піч	1800	1	1800
посудомийна машина	6000	1	6000
стіл для обіду	1000	1	1000
стілці для обіду	500	7	3500
диван	3000	1	3000
крісла	1000	3	3000
журнальний столик	800	1	800
Усього	-	36	50000

Джерело: складено автором

Додатково враховано витрати на придбання генератора та зарядної станції (20 000 грн, 4,60 %), що є особливо актуальним в умовах нестабільного енергопостачання. Аналогічну частку (4,60 %) становлять витрати на програмне забезпечення та страхування бізнесу. Послуги страхування планується оформлювати через платформу Hotline, що забезпечує можливість вибору оптимальних страхових продуктів.

Меншу частку у структурі витрат займають витрати на підключення інтернету (2 000 грн, 0,46 %), придбання та встановлення телефонів (2 000 грн, 0,46 %), придбання РРО (2 000 грн, 0,46 %) та встановлення охоронної сигналізації (10 000 грн, 2,30 %).

Щодо джерел фінансування, то основну частину стартового капіталу становлять кредитні кошти комерційних банків — 400 000 грн, або 92,05 %. Власні кошти підприємства складають 34 566 грн, що відповідає 7,95 % загального обсягу фінансування. Така структура фінансування свідчить про значну залежність проєкту від залученого капіталу, що потребує ефективного управління фінансовими потоками та забезпечення стабільних доходів у подальшій діяльності.

Ефективність діяльності бізнес-консалтингової фірми безпосередньо залежить від професійності персоналу, чіткого розподілу функцій між працівниками та злагодженої командної взаємодії. Для «Astra Consulting» склад штату сформовано таким чином, щоб забезпечити повний цикл надання консалтингових послуг: від залучення клієнтів і комунікації з ними до реалізації проєктів, підготовки аналітичних рішень та фінансового супроводу діяльності. Такий підхід дає змогу поєднати управлінські, консультаційні та організаційні функції в межах однієї фірми.

Ключові ролі в команді «Astra Consulting»:

1. Керівник проєктів. Відповідає за загальну координацію консалтингових проєктів, планування етапів їх реалізації, контроль строків виконання завдань та досягнення запланованих результатів. Здійснює розподіл обов'язків між учасниками команди, контролює якість виконання робіт та забезпечує узгодженість дій усіх працівників. Також бере участь у прийнятті ключових управлінських рішень щодо розвитку фірми.
2. Менеджер по роботі з клієнтами. Забезпечує комунікацію з потенційними та діючими клієнтами, виявляє їхні потреби, організовує первинні консультації та супроводжує клієнта на всіх етапах співпраці. До його функцій належать формування позитивного клієнтського досвіду, підтримка зворотного зв'язку, координація записів на консультації та участь у залученні нових замовників.
3. Консультанти. Є основними виконавцями консалтингових послуг. Проводять аналіз бізнес-процесів клієнта, оцінюють ризики, готують рекомендації щодо оптимізації діяльності, беруть участь у проведенні стратегічних сесій, організаційному консультуванні та розробці рішень із цифрової адаптації бізнесу. Саме від професійного рівня консультантів значною мірою залежить якість послуг, практична цінність рекомендацій та рівень задоволеності клієнтів.
4. Бухгалтер. Відповідає за ведення бухгалтерського обліку, контроль фінансової документації, нарахування заробітної плати, підготовку

звітності та забезпечення своєчасного виконання податкових зобов'язань. Його діяльність є важливою для підтримання фінансової дисципліни, прозорості грошових потоків та належного документального оформлення господарських операцій.

Отже, сформований штат «Astra Consulting» включає керівника проєктів, менеджера по роботі з клієнтами, чотирьох консультантів і бухгалтера. Така структура персоналу дає змогу забезпечити належний рівень організації роботи, якісне надання консалтингових послуг, підтримання ефективної взаємодії з клієнтами та стабільне функціонування фірми. На основі вищезазначеної інформації розраховано витрати на оплату праці працівників, які наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок ЗП працівників

Посада	Кількість ставок	Місячна зарплата (грн)	Місячна зарплата з ЄСВ (грн)	Форма оплати праці	Додаткові мотивації
Керівник проєктів	1	22500	27450	Посадовий оклад + бонуси	Премії за перевищення показників
Менеджер по роботі з клієнтами	1	17450	21289	Посадовий оклад + бонуси	Премії за залучення нових клієнтів
Консультант	4	17600	21472	Погодинна/проєктна + відсоток від прибутку	Авторські відрахування за успішні проєкти
Бухгалтер	1	15400	18788	Погодинна	Бонуси за вчасно виконані завдання
Усього	7	125750	153415	—	—

Джерело: складено автором

Формування фонду оплати праці здійснено з урахуванням необхідності забезпечення повного циклу надання консалтингових послуг. Найбільше навантаження припадає на консультантів, оскільки саме вони безпосередньо виконують аналітичну роботу, готують рекомендації для клієнтів і беруть участь у реалізації консалтингових проєктів. Така структура персоналу є достатньою для початкового етапу функціонування агенції та може бути розширена у разі

зростання кількості клієнтів. Витрати на заробітню плату з урахуванням податків складе 153415 тис.грн.

Розрахуємо амортизаційні витрати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок амортизаційних відрахувань

Основні засоби	Вартість, грн	Кількість, од.	Загальна вартість, грн	Термін служби, роки	Сума амортизаційних відрахувань за місяць, грн	Сума амортизаційних відрахувань за рік, грн
Плита	13999	1	13999	5	233,32	2799,80
Посудомийна машина	11799	1	11799	5	196,65	2359,80
Ноутбуки HP 15s-fq3215ng Intel Celeron N4500	10299	7	72093	5	1201,55	14418,60
Принтер БФП Canon	10199	2	20398	5	339,97	4079,60
Усього	46296	11	118289	-	1971,48	23657,80

Джерело: складено автором

Таким чином витрати на амортизацію складають 1971 грн щомісячно або 23658 грн на рік. Розрахуємо вартість комунальних послуг для агенції у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок витрат за комунальні послуги за місяць та за рік функціонування СПД

Статті витрат	Тариф, грн	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
Водопостачання	50 грн/м³	800	9600
Електроенергія	4 грн/кВт·год	3200	38400
Опалення	75 грн/м²	1500	18000
Зв'язок та Інтернет	1500 грн/міс	1500	18000
Вивіз сміття	1000 грн/міс	1000	12000
Усього	—	8000	96000

Джерело: створено автором на основі [43]

Підведемо підсумки поточних витрат агенції (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок поточних витрат

Категорія витрат	Сума в місяць, грн	Сума в рік, грн	Питома вага, %
Оплата оренди	24283	291396	7,7
Заробітна плата робітникам	153415	1840980	48,8
Комунальні послуги	8000	96000	2,5
Маркетингові та рекламні заходи	75000	900000	23,8
Витрати на сплату кредиту	40000	480000	12,7
Інші витрати (Інтернет, служба безпеки та інші)	12000	144000	3,8
Амортизація	1971	23658	0,6
Усього	314669	3776034	100%

Джерело: створено автором

За результатами розрахунків сума поточних витрат на місяць склала 314,67 тис. грн, що дає 3776 тис. грн на рік. Найбільшу частку займають витрати на заробітну плату робітникам та маркетингові та рекламні заходи. Найменш значущими категоріями витрат виявились амортизація, комунальні послуги та додаткові витрати на інтернет, службу безпеки і тд.

Висновки до розділу 2:

1. Новостворена консалтингова агенція має конкурентні переваги завдяки орієнтації на потреби локального бізнесу, можливості надання комплексних послуг, використанню сучасних цифрових інструментів та гнучкості у роботі з клієнтами. Аналіз ринку підтверджує наявність конкуренції, проте водночас відкриває можливості для входження нових гравців із комплексною пропозицією.

2. Сума стартового капіталу для створення підприємства становить 434 566 грн, при цьому основна частина фінансування забезпечується за рахунок кредитних коштів.

3. Поточні витрати на функціонування СПД складають 314 669 грн на місяць або 3 776 034 грн на рік, причому найбільшу частку займають витрати на оплату праці та маркетинг.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

3.1 Економічне обґрунтування прибутковості та життєвого циклу бізнес-проекту

З метою обґрунтування очікуваних доходів підприємства та формування фінансової моделі діяльності було розроблено план реалізації консалтингових послуг, представлений у таблиці 3.1. Такий розрахунок є важливим елементом бізнес-планування, оскільки дозволяє оцінити потенційні обсяги продажів, визначити структуру доходів та спрогнозувати фінансові результати діяльності підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Крім того, він дає змогу встановити взаємозв'язок між ціною послуг, кількістю реалізованих проєктів та загальним обсягом виручки, а також слугує основою для подальших розрахунків прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

План реалізації послуг

Вид послуги	Середня вартість проєкту (грн)	Очікувана кількість проєктів на місяць	Обсяг доходів на місяць (грн)	Очікувана кількість проєктів на рік	Обсяг доходів на рік (грн)
Пакет консультацій з оптимізації бізнес-процесів	18 000	5	90 000	60	1 080 000
Консультавання з управління ризиками	16 000	6	96 000	72	1 152 000
Стратегічні сесії та консультування з розвитку бізнесу	14 000	8	112 000	96	1 344 000
Організаційне консультування та вдосконалення системи управління	15 000	6	90 000	72	1 080 000
Консалтинг з цифрової адаптації та модернізації бізнесу	13 000	5	65 000	60	780 000
Усього	-	-	453 000	-	5 436 000

Джерело: створено автором

Як видно з даних таблиці 3.1, основними напрямками діяльності підприємства є п'ять видів консалтингових послуг, кожен з яких характеризується різною середньою вартістю проєкту, рівнем попиту та обсягами реалізації. Найбільший дохід генерують стратегічні сесії та консультування з розвитку бізнесу, які при відносно доступній середній вартості (14 000 грн) мають найбільшу кількість проєктів на місяць (8), що забезпечує максимальний обсяг доходу — 112 000 грн на місяць або 1 344 000 грн на рік. Це свідчить про високий попит на послуги стратегічного характеру серед клієнтів.

Консультування з управління ризиками та організаційне консультування також займають важливе місце у структурі доходів підприємства, формуючи відповідно 96 000 грн та 90 000 грн щомісячного доходу. Дані послуги є затребуваними серед підприємств, які прагнуть підвищити стабільність діяльності та ефективність внутрішніх процесів.

Пакет консультацій з оптимізації бізнес-процесів має середню вартість 18 000 грн і забезпечує 90 000 грн доходу на місяць, що пояснюється меншим обсягом реалізації (5 проєктів), але вищою ціною послуги. Консалтинг у сфері цифрової адаптації та модернізації бізнесу формує найменший дохід серед представлених напрямів — 65 000 грн на місяць, однак цей сегмент має значний потенціал для подальшого розвитку в умовах цифровізації економіки.

У цілому підприємство планує реалізовувати близько 30 проєктів щомісяця, що забезпечує загальний дохід на рівні 453 000 грн на місяць або 5 436 000 грн на рік. Така структура доходів свідчить про збалансований портфель послуг, який поєднує як високовартісні, так і більш масові напрямки діяльності, що знижує ризики залежності від одного виду послуг. Отримані результати підтверджують фінансову спроможність підприємства та створюють основу для подальшого аналізу витрат і прибутковості бізнесу.

Сформований обсяг доходів та прогнозовані фінансові результати дозволяють не лише оцінити прибутковість діяльності підприємства, а й визначити перспективи його розвитку у довгостроковому періоді. Для більш комплексного аналізу доцільно також розглянути життєвий цикл проєкту, який

відображає основні етапи реалізації бізнес-ідеї, особливості її впровадження та подальшого функціонування.

Життєвий цикл проєкту «Astra Consulting» розрахований на 5 років. Відповідна діаграма Ганта наведена у Додатку А. Вона відображає послідовність основних етапів реалізації проєкту та дає змогу простежити, як упродовж п'ятирічного періоду відбувається перехід від підготовки бізнесу до його повноцінного функціонування, розвитку та підбиття підсумків. У межах проєкту виокремлено чотири основні фази, кожна з яких має власний зміст, тривалість та набір завдань.

Першою фазою є ініціація та планування, яка охоплює перший рік реалізації проєкту. Саме на цьому етапі закладається основа майбутньої діяльності консалтингової агенції. Упродовж перших двох кварталів першого року здійснюється формування загальної концепції бізнесу, визначаються місія, цілі та напрями роботи «Astra Consulting», а також проводиться дослідження ринку консалтингових послуг. Одночасно аналізуються основні конкуренти, їх спеціалізація, цінова політика, канали просування та конкурентні переваги. На базі отриманих результатів у другому та третьому кварталах першого року розробляється стратегія проєкту, яка включає визначення цільової аудиторії, ключових послуг, принципів позиціонування, маркетингових інструментів і фінансової моделі діяльності. Наприкінці підготовчої фази, у третьому кварталі першого року, формується команда проєкту, розподіляються функції між основними працівниками та налагоджуються внутрішні організаційні процеси.

Другою фазою життєвого циклу виступає етап реалізації, який розпочинається наприкінці першого року і триває протягом другого року. На цьому етапі відбувається перехід від планування до безпосереднього запуску діяльності агенції. У четвертому кварталі першого року здійснюється розробка детальної концепції комерційної пропозиції «Astra Consulting», тобто уточнюється структура пакетів послуг, механізм взаємодії з клієнтами, підхід до консалтингового супроводу та стандарти виконання проєктів. У перших двох кварталах другого року формується й тестується початковий формат роботи

агенції: здійснюється запуск сайту, комунікаційних каналів, CRM-інструментів, а також напрацьовується первинний портфель кейсів і шаблонів роботи з клієнтами. Третій квартал другого року відводиться на апробацію обраної моделі діяльності, тестування внутрішніх процесів, коригування сервісної моделі та усунення виявлених недоліків. Завершується ця фаза виходом агенції на стабільний режим роботи та запуском повноцінної операційної діяльності у четвертому кварталі другого року.

Після початку повноцінного функціонування агенції настає третя фаза — розвиток та підтримка, яка охоплює період з другого по п'ятий рік реалізації проєкту. Ця фаза є найдовшою, оскільки саме в її межах відбувається закріплення «Astra Consulting» на ринку, розширення клієнтської бази та поступове вдосконалення бізнес-моделі. Протягом усього зазначеного періоду здійснюється постійний моніторинг результатів діяльності, оцінка ефективності маркетингових інструментів, аналіз задоволеності клієнтів та фінансових показників. Окремою складовою цієї фази є систематичне вдосконалення послуг, яке доцільно проводити двічі на рік, наприклад у другому та четвертому кварталах. Це дає можливість своєчасно адаптувати структуру послуг до змін попиту, зовнішніх умов та потреб клієнтів. Крім того, починаючи з третього року проєкту, щороку доцільно розглядати можливість розширення спектра консалтингових послуг, зокрема за рахунок нових напрямів, таких як антикризовий консалтинг, аудит бізнес-процесів, стратегічне планування, фінансове моделювання або консультації з цифрової трансформації.

Останньою фазою є завершення та оцінка результатів, яка припадає на четвертий квартал п'ятого року реалізації проєкту. На цьому етапі проводиться комплексний аналіз того, наскільки повно були досягнуті поставлені на початку цілі, оцінюються ключові результати роботи агенції, її фінансова ефективність, ринкове становище, динаміка клієнтської бази та рівень реалізації запланованих заходів. Також у цей період готується підсумкова звітність, яка узагальнює результати діяльності за весь життєвий цикл проєкту. Отже, проєкт «Astra

Consulting» проходить повний цикл — від ідеї та підготовки до реалізації, масштабування та стратегічного оцінювання результатів.

Основними організаційно-технічними рішеннями проєкту є використання сучасних підходів до управління консалтинговими проєктами, застосування цифрових сервісів для комунікації з клієнтами, використання CRM-систем для ведення замовників, онлайн-інструментів для аналітики та планування, а також хмарних платформ для зберігання робочих матеріалів і спільної роботи команди. Важливим рішенням є також формування гнучкої команди фахівців, здатної працювати як в офлайн-, так і в онлайн-форматі, що особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для більш детальної характеристики діяльності «Astra Consulting» доцільно розглянути основні етапи надання послуг клієнтам. Співпраця із замовником починається з етапу залучення та первинної консультації. На цьому етапі агенція здійснює пошук клієнтів через сайт, соціальні мережі, професійні контакти, рекомендації та прямі комунікації. Після встановлення контакту проводиться перша зустріч або консультація, у межах якої уточнюються особливості бізнесу клієнта, його потреби, проблеми та очікування від співпраці. Саме на цій стадії формується первинне розуміння майбутнього проєкту та окреслюються рамки подальшої роботи.

Наступним етапом є дослідження та аналітичне опрацювання запиту клієнта. Команда «Astra Consulting» проводить аналіз ринку, конкурентного середовища, внутрішніх процесів клієнта, фінансових або організаційних проблем, а також вивчає можливості розвитку бізнесу. Залежно від характеру проєкту можуть використовуватися маркетингові дослідження, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, аналіз бізнес-процесів або оцінка поточної стратегії підприємства. Результати цього етапу є основою для підготовки професійного консалтингового рішення.

Після завершення аналітичного етапу розпочинається фаза розроблення рішення або стратегії. На цій стадії команда агенції формує конкретні рекомендації, пропозиції щодо вдосконалення діяльності клієнта, можливі

сценарії розвитку та покроковий план дій. Результатом може бути стратегія розвитку, бізнес-план, фінансова модель, маркетингова концепція або комплексний план оптимізації діяльності. Усі розроблені рішення мають бути адаптовані до специфіки клієнтського бізнесу та враховувати його ресурси, ринкові умови й цільові орієнтири.

Далі відбувається презентація напрацьованих рішень і погодження із замовником. «Astra Consulting» представляє результати своєї роботи, пояснює логіку запропонованих рекомендацій, обґрунтовує доцільність окремих заходів і отримує зворотний зв'язок від клієнта. За необхідності в рішення вносяться корективи, уточнюються окремі показники або доповнюється структура рекомендацій. Такий підхід дозволяє підвищити якість кінцевого результату й забезпечити його практичну цінність.

Після погодження всіх положень настає етап впровадження та супроводу. Залежно від умов співпраці агенція може не лише передати клієнту підготовлені рекомендації, а й супроводжувати їх реалізацію на практиці. Це може включати консультації у процесі впровадження змін, проміжний контроль результатів, коригування рішень та оцінку перших ефектів. Завершальним етапом є післяпроектна підтримка, яка передбачає аналіз досягнутих результатів, формування додаткових рекомендацій та підтримання довгострокових відносин із клієнтом. Таким чином, процес роботи «Astra Consulting» має послідовний і комплексний характер та спрямований не лише на підготовку рекомендацій, а й на досягнення практичного результату для замовника.

Основною валютою проєкту є українська гривня, оскільки саме в ній здійснюються основні розрахунки за послугами, ведеться фінансове планування та формується більшість витрат підприємства. Водночас частина витрат може бути пов'язана з оплатою іноземного програмного забезпечення, онлайн-сервісів або цифрових платформ, тому для зниження валютного ризику доцільно передбачати у договорах положення щодо коригування вартості послуг у разі суттєвих змін валютного курсу.

Успішність діяльності «Astra Consulting» значною мірою залежить не лише від професійного рівня команди та якості консалтингових послуг, а й від ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами. До основних стейкхолдерів проєкту належать власник, менеджер по роботі з клієнтами, керівник проєктів, консультанти, фінансовий менеджер/бухгалтер, юрист, потенційні клієнти, конкуренти, IT-спеціаліст або data-аналітик, а також партнери. Кожна із зазначених груп має власні інтереси, рівень впливу на діяльність фірми та певні очікування щодо результатів реалізації проєкту.

Найбільший вплив на функціонування «Astra Consulting» мають внутрішні стейкхолдери, насамперед власник, керівник проєктів, менеджер по роботі з клієнтами та консультанти, оскільки саме вони безпосередньо забезпечують стратегічне управління, організацію робочих процесів, комунікацію з клієнтами та якість наданих послуг. Важливу роль також відіграє фінансовий менеджер або бухгалтер, який відповідає за контроль грошових потоків і звітність. Серед зовнішніх стейкхолдерів суттєве значення мають потенційні клієнти, юрист, партнери та IT-спеціаліст, оскільки від рівня довіри клієнтів, юридичної безпеки, технічної підтримки та партнерської взаємодії залежить стабільність роботи фірми та її конкурентоспроможність. Окремо слід враховувати вплив конкурентів, які визначають ринкові умови, цінову політику та потребу в постійному вдосконаленні послуг.

Для систематизації інформації про зацікавлені сторони доцільно використовувати аналітичний інструмент, який дозволяє визначити рівень впливу стейкхолдерів, їхні потреби, очікування, значущість для проєкту та можливі наслідки недостатньо ефективної взаємодії з ними. Відповідний аналіз стейкхолдерів «Astra Consulting» наведено у Додатку Б. Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що стабільний розвиток фірми безпосередньо залежить від здатності враховувати інтереси ключових груп, забезпечувати якісну внутрішню координацію, підтримувати довірчі відносини з клієнтами, формувати ефективні партнерські зв'язки та своєчасно реагувати на конкурентні й організаційні виклики.

3.2. Розрахунок грошового потоку та аналіз показників економічної ефективності проєкту

З метою оцінки фінансових результатів діяльності підприємства та визначення ефективності реалізації бізнес-проєкту було здійснено розрахунок прибутку і грошового потоку за роками функціонування СПД, результати якого наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рахунок прибутку та грошового потоку за роками функціонування СПД

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Виторг від реалізації продукції (послуг), усього	5 436 000	5 436 000	5 436 000	5 436 000	5 436 000
2. Позареалізаційні витрати (виплата кредиту)	105 518,99	105 518,99	105 518,99	105 518,99	105 518,99
3. Податки (до бюджету)	348 988,08	348 988,08	348 988,08	348 988,08	348 988,08
3.1. Єдиний податок, 5 % від доходу	271 800	271 800	271 800	271 800	271 800
3.2. Військовий збір, 1 % від доходу	54 360	54 360	54 360	54 360	54 360
3.3. ЄСВ “за себе”	22 828,08	22 828,08	22 828,08	22 828,08	22 828,08
4. Чистий дохід	4 981 492,93	4 981 492,93	4 981 492,93	4 981 492,93	4 981 492,93
5. Поточні витрати	3 776 034	3 776 034	3 776 034	3 776 034	3 776 034
6. Фінансовий результат (прибуток/збиток)	1 205 458,93	1 205 458,93	1 205 458,93	1 205 458,93	1 205 458,93
7. Чистий прибуток	1 205 458,93	1 205 458,93	1 205 458,93	1 205 458,93	1 205 458,93
8. Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація)	1 229 116,73	1 229 116,73	1 229 116,73	1 229 116,73	1 229 116,73

Джерело: складено автором

На основі плану реалізації послуг та розрахованих поточних витрат визначено, що річний виторг консалтингової агенції становитиме 5 436 000 грн. Оскільки фінансування проєкту частково здійснюється за рахунок банківського кредиту, у складі позареалізаційних витрат враховано щорічні виплати за

кредитом у сумі 105 518,99 грн. Для проєкту обрано організаційно-правову форму фізичної особи-підприємця із застосуванням спрощеної системи оподаткування, 3 група без ПДВ. У складі податків та обов'язкових платежів враховано єдиний податок у розмірі 5 % від доходу, військовий збір у розмірі 1 % від доходу та ЄСВ “за себе”. За річного виторгу 5 436 000 грн сума єдиного податку становить 271 800 грн, військового збору — 54 360 грн, ЄСВ ФОП “за себе” — 22 828,08 грн. Загальна сума податків та обов'язкових платежів становить 348 988,08 грн на рік. Після вирахування позареалізаційних витрат і податків чистий дохід підприємства становить 4 981 492,93 грн. За умови поточних витрат на рівні 3 776 034 грн фінансовий результат і чистий прибуток складають 1 205 458,93 грн, а грошовий потік з урахуванням амортизації — 1 229 116,73 грн. Отже, діяльність агенції є прибутковою вже з першого року функціонування.

З метою врахування фактора часу та оцінки реальної вартості майбутніх грошових потоків було здійснено розрахунок дисконтованого грошового потоку від реалізації проєкту, результати якого наведені в таблиці 3.3. Проведення такого аналізу дозволяє привести майбутні доходи до їх теперішньої вартості з урахуванням ставки дисконтування, а також більш об'єктивно оцінити економічну ефективність проєкту. Це є необхідним етапом фінансового планування, оскільки дає змогу врахувати вплив інфляції, ризиків та альтернативної вартості капіталу.

Ставка дисконтування на рівні 24 % обґрунтовується сукупним впливом кількох чинників. Насамперед при її визначенні враховано інфляційні процеси та загальну економічну нестабільність в Україні, які впливають на вартість капіталу та рівень очікуваної дохідності інвестицій. Крім того, до уваги береться підвищений рівень ризику, характерний для новостворених підприємств у сфері консалтингових послуг, де суттєве значення мають конкуренція, нестійкість попиту, залежність від формування клієнтської бази та потреба у постійному підтриманні якості послуг.

Також ставка 24 % відображає очікувану норму прибутковості вкладень у проєкт з урахуванням його перспектив розвитку, можливостей масштабування та специфіки функціонування на ринку ділових послуг.

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованого грошового потоку від реалізації проєкту

Показники	За роками, грн					
	Підготовчий період	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Ставка дисконтування	24%	24%	24%	24%	24%	24%
2. Стартовий капітал (інвестиції)	-434 566	0	0	0	0	0
3. Виторг від реалізації	0	5 436 000	5 436 000	5 436 000	5 436 000	5 436 000
4. Позареалізаційні витрати	0	105 518,99	105 518,99	105 518,99	105 518,99	105 518,99
5. Усього доходів	0	4 981 492,93	4 981 492,93	4 981 492,93	4 981 492,93	4 981 492,93
6. Поточні витрати	0	3 776 034	3 776 034	3 776 034	3 776 034	3 776 034
7. Грошовий потік	-434 566	1 229 116,73	1 229 116,73	1 229 116,73	1 229 116,73	1 229 116,73
8. Дисконтований грошовий потік	-434 566	991 223	799 374	644 656	519 884	419 261

Джерело: складено автором

Як видно з даних таблиці 3.3, у підготовчому періоді спостерігається від'ємний грошовий потік у розмірі 434 566 грн, що пов'язано із здійсненням початкових інвестицій. У подальшому, починаючи з першого року функціонування, підприємство генерує стабільний позитивний грошовий потік на рівні 1 229 116,73 грн щорічно, що свідчить про прибутковість діяльності.

Водночас дисконтований грошовий потік має тенденцію до зменшення з кожним наступним роком: з 991 223 грн у першому році до 419 261 грн у п'ятому році. Це пояснюється впливом ставки дисконтування на рівні 24%, унаслідок

чого майбутні грошові надходження мають меншу поточну вартість. Така динаміка є закономірною та відображає зниження цінності грошей у часі.

Загалом отримані результати свідчать про те, що проєкт генерує значні грошові потоки, які навіть з урахуванням дисконтування залишаються позитивними протягом усього періоду реалізації. Це підтверджує економічну доцільність інвестування та створює передумови для отримання стабільного фінансового результату в майбутньому.

З метою узагальнення результатів фінансових розрахунків та комплексної оцінки доцільності реалізації бізнес-проєкту було визначено основні показники його економічної ефективності, які наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності проєкту

Показник	Значення
Ставка дисконтування, %	24%
Період окупності (PB)	0,35 року ($\approx$ 4 міс)
Період окупності з дисконтом (DPP)	0,44 року ($\approx$ 5 міс)
Середня норма рентабельності (ARR)	277,4%
Чистий приведений дохід (NPV), грн	2 939 832
Індекс прибутковості (PI)	7,76
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	282,5%

Джерело: складено автором

Аналіз основних показників економічної ефективності проєкту, представлений у таблиці 3.4, свідчить про його високу потенційну прибутковість та інвестиційну привабливість. Значення чистого приведенного доходу (NPV) є позитивним і становить 2 939 832 грн, що вказує на те, що проєкт генерує додану вартість для інвестора з урахуванням ставки дисконтування. Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 282,5% значно перевищує ставку дисконтування у

24%, що підтверджує високу ефективність інвестицій. Простий період окупності (PB) становить лише 0,35 року (близько 4 місяців), що свідчить про швидке повернення вкладених коштів. Індекс прибутковості (PI) на рівні 7,76 демонструє, що на кожну гривню інвестицій проєкт приносить 7,76 грн дисконтованих надходжень. Середня норма рентабельності (ARR) у розмірі 277,4% також підтверджує високий рівень прибутковості діяльності підприємства.

Водночас період окупності з урахуванням дисконтування (DPP) становить 0,44 року (близько 5 місяців), що також є прийнятним для інвестиційних проєктів такого типу. У сукупності отримані показники свідчать про економічну доцільність та високу ефективність реалізації запропонованого проєкту.

3.3. Аналіз можливих ризиків та заходів щодо їх мінімізації

Консалтингові агенції займають важливе місце у сучасному бізнес-середовищі, оскільки надають підприємствам професійну підтримку у вирішенні управлінських, стратегічних, маркетингових та фінансових питань. Саме завдяки таким послугам суб'єкти господарювання отримують можливість обґрунтованіше приймати управлінські рішення, підвищувати ефективність своєї діяльності, адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Водночас функціонування консалтингової агенції саме по собі пов'язане з високим рівнем невизначеності, оскільки результати її роботи значною мірою залежать від стану ринку, фінансових можливостей клієнтів, професійного рівня персоналу, репутації компанії та здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження дієвої системи управління ризиками, яка дозволяє не лише знизити ймовірність негативних наслідків, а й забезпечити стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Для новоствореної консалтингової агенції «Astra Consulting» питання управління ризиками має особливе значення, оскільки на початковому етапі

розвитку бізнесу підприємство ще не володіє достатнім запасом фінансової міцності, широкою клієнтською базою та закріпленою діловою репутацією. У такій ситуації навіть окремі незначні несприятливі події можуть істотно вплинути на фінансові результати, обсяги замовлень, темпи розвитку та загальну стійкість бізнесу. З огляду на це, своєчасне виявлення потенційних ризиків, їх систематизація та оцінка є важливою умовою обґрунтування діяльності агенції та формування ефективної моделі її подальшого розвитку.

Ризики, які супроводжують діяльність консалтингової агенції, доцільно розглядати за кількома основними групами, зокрема фінансовими, репутаційними, операційними, кадровими, правовими та ринковими. Кожна з цих груп має власні джерела виникнення та по-різному впливає на результати діяльності підприємства. Водночас у практичній діяльності вони часто взаємопов'язані між собою, оскільки поява одного ризику може провокувати або посилювати інші. Саме тому аналіз ризиків потребує комплексного підходу, який враховує не лише окремі загрози, а й загальну логіку функціонування підприємства в мінливому ринковому середовищі.

Фінансові ризики для «Astra Consulting» насамперед пов'язані з нестабільністю грошових надходжень, можливими затримками оплати з боку клієнтів, залежністю від обмеженого кола замовників та непередбаченим зростанням витрат. Для консалтингового бізнесу проблема своєчасної оплати є особливо важливою, оскільки значна частина витрат має постійний характер і не залежить від кількості реалізованих проєктів. Йдеться насамперед про витрати на оплату праці персоналу, оренду приміщення, програмне забезпечення, зв'язок, рекламу та інші адміністративні потреби. Якщо клієнти несвоєчасно розраховуються за надані послуги або підприємство втрачає одного чи кількох ключових замовників, це може спричинити дефіцит оборотних коштів, погіршення ліквідності та необхідність перегляду планових показників діяльності. Додатково на фінансову стійкість можуть впливати валютні коливання, особливо якщо частина витрат пов'язана з оплатою іноземних сервісів, цифрових платформ або спеціалізованого програмного забезпечення.

Репутаційні ризики мають для консалтингової агенції не менше значення, ніж фінансові, оскільки у сфері інтелектуальних послуг довіра клієнта є одним із ключових чинників успішної діяльності. Негативний вплив на репутацію може виникати внаслідок невдалого виконання проєкту, невідповідності фактичних результатів очікуванням замовника, порушення строків, недостатнього рівня комунікації або неетичної поведінки працівників. Для новоствореної агенції репутаційні втрати є особливо чутливими, адже на етапі виходу на ринок вона лише формує власний імідж і ділову репутацію. Наявність негативних відгуків, конфліктних ситуацій із клієнтами чи партнерськими організаціями може суттєво ускладнити процес залучення нових замовників та послабити конкурентні позиції фірми. У зв'язку з цим репутаційні ризики потребують особливої уваги, а їх мінімізація має ґрунтуватися на високих стандартах якості, прозорій комунікації та послідовному дотриманні професійної етики.

Операційні ризики у діяльності «Astra Consulting» пов'язані передусім із внутрішньою організацією бізнес-процесів, управлінням проєктами, технічною інфраструктурою та забезпеченням безперервності роботи. Оскільки консалтингова діяльність передбачає значний обсяг аналітичної, комунікаційної та документальної роботи, будь-які збої в роботі обладнання, інтернету, електропостачання або програмного забезпечення можуть призвести до порушення термінів виконання завдань, зниження продуктивності та погіршення рівня сервісу. В сучасних умовах війни такі ризики набувають особливого значення та потребують від підприємств швидкої реакції та заздалегідь налагодженої резервної системи (наприклад, генератори). Оскільки створювана бізнес-консалтингова агенція буде зв'язуватись з клієнтами переважно онлайн, безперервна робота веб-сайту та наявність надійного зв'язку є одним з ключових пріоритетів роботи. Окрему загрозу становлять недоліки у внутрішній координації, неефективне планування проєктів, перевантаження працівників, людські помилки та відсутність чітко визначених процедур контролю якості. До операційних ризиків також належать ризики втрати або витоку конфіденційної

інформації клієнтів, оскільки консалтингова агенція працює з чутливими даними, що мають комерційну цінність.

Кадрові ризики є надзвичайно актуальними для консалтингового бізнесу, адже основним ресурсом такого підприємства виступають знання, компетентності та професійний досвід його працівників. Втрата ключових консультантів, низький рівень мотивації персоналу, труднощі з пошуком фахівців належної кваліфікації або надмірне навантаження на команду можуть безпосередньо вплинути на якість надання послуг та загальну результативність діяльності агенції. На відміну від багатьох інших видів бізнесу, консалтингова сфера значною мірою залежить від інтелектуального капіталу, а отже, кадрові проблеми тут мають стратегічне значення. Якщо працівники не отримують достатньої мотивації, можливостей професійного розвитку та стабільних умов праці, підприємство може втратити не лише окремих спеціалістів, а й напрацьовані методики, клієнтські зв'язки та довіру замовників. Зокрема воєнний стан та мобілізація чоловічої частини населення стають значною загрозою для робітників підприємства. Це може призвести до дефіциту кадрів та затримки виконання проєктів.

Ринкові ризики для «Astra Consulting» формуються під впливом змін у зовнішньому середовищі, зокрема коливань попиту на консалтингові послуги, посилення конкуренції, трансформації потреб клієнтів та загальної економічної ситуації. У періоди нестабільності підприємства часто скорочують витрати на зовнішні консультаційні послуги, надаючи перевагу лише найбільш необхідним витратам. Це може призвести до зменшення кількості замовлень, посилення боротьби за клієнта та необхідності перегляду цінової політики. Крім того, консалтинговий ринок постійно змінюється під впливом цифровізації, появи нових інструментів аналітики, автоматизації окремих бізнес-процесів та зміни очікувань замовників щодо формату і змісту послуг. За таких умов підприємство повинно постійно відстежувати ринкові тенденції, оновлювати власні пропозиції та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності.

Правові ризики також займають важливе місце у діяльності консалтингової агенції, оскільки її функціонування пов'язане з укладенням договорів, дотриманням податкового законодавства, правил ведення обліку, захисту персональних даних і комерційної інформації. Будь-які зміни у нормативно-правовому полі можуть вимагати від підприємства перегляду внутрішніх процедур, договірної бази або форм співпраці з клієнтами та підрядниками. Порушення вимог законодавства, навіть ненавмисне, може призвести до штрафних санкцій, юридичних претензій, фінансових втрат і погіршення ділової репутації. Для новоствореної агенції особливо важливо забезпечити належний правовий супровід діяльності та своєчасно адаптуватися до змін регуляторного середовища.

З метою ефективного управління зазначеними ризиками необхідно здійснювати їх систематичну оцінку. У практиці управління підприємством для цього можуть використовуватися як якісні, так і кількісні методи аналізу. Якісний підхід передбачає визначення характеру ризику, його джерел і можливих наслідків, а також віднесення до певного рівня за критеріями ймовірності та сили впливу. Кількісний підхід дає можливість виразити ризик у числовій формі, що полегшує ранжування загроз і визначення пріоритетності заходів реагування. У межах даного дослідження доцільно застосувати підхід, за якого кожен ризик оцінюється за двома параметрами, а саме за ймовірністю його виникнення та за можливим впливом на діяльність підприємства. На основі добутку цих показників формується загальна оцінка ризику, що дозволяє встановити рівень його значущості та обрати відповідну стратегію реагування.

Після ідентифікації та оцінки ризиків важливим етапом є визначення можливих способів управлінського впливу на них. У практиці ризик-менеджменту зазвичай застосовують такі основні стратегії, як уникнення, зниження, передача або прийняття ризику. Стратегія уникнення використовується у тих випадках, коли підприємство може відмовитися від дій, що пов'язані з надмірно високою загрозою. Стратегія зниження передбачає вжиття превентивних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності

виникнення ризику або обмеження його негативних наслідків. Передача ризику можлива, наприклад, через страхування, аутсорсинг окремих функцій або залучення зовнішніх спеціалістів. Прийняття ризику означає усвідомлення його наявності та готовність підприємства працювати в умовах певної невизначеності за умови наявності планів реагування на можливі негативні події. Для консалтингової агенції найбільш доцільним є поєднання кількох стратегій залежно від характеру конкретного ризику.

На основі узагальнення найбільш характерних загроз для діяльності «Astra Consulting», а також з урахуванням підходів до їх оцінки та реагування, доцільно сформувати таблицю аналізу ризиків підприємства. У ній відображаються основні види ризиків, оцінка ймовірності їх виникнення, можливий вплив на результати діяльності агенції, загальний рівень ризику, обрана стратегія реагування, конкретні заходи щодо мінімізації наслідків та відповідальні особи. Така систематизація дозволяє більш повно оцінити вразливі сторони бізнесу та визначити напрями підвищення його стійкості. Відповідну таблицю оцінки ризиків «Astra Consulting» наведено у додатку В, а побудована на основі даних таблиці пелюсткова діаграма відображена у рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Пелюсткова діаграма ризиків

Джерело: складено автором

Управління ризиками доцільно розглядати не як разову процедуру, а як постійний елемент системи управління підприємством. У процесі розвитку агенції окремі ризики можуть посилюватися, втрачати актуальність або змінювати форму прояву, тому їх необхідно регулярно переглядати, переоцінювати та доповнювати новими заходами реагування. Лише за умови системного підходу до ризик-менеджменту «Astra Consulting» зможе забезпечити належний рівень фінансової стійкості, зберегти довіру клієнтів, підвищити якість послуг та створити умови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Проведені у третьому розділі розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації бізнес-проєкту Astra Consulting. Запланований обсяг доходів від реалізації консалтингових послуг становить 5 436 000 грн на рік, а прогнозований чистий прибуток — 1 205 458,93 грн щорічно. Грошовий потік з урахуванням амортизації становить 1 229 116,73 грн на рік, що свідчить про здатність проєкту генерувати стабільний позитивний фінансовий результат уже з першого року функціонування.
2. Розраховані показники економічної ефективності свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту. Чистий приведений дохід (NPV) є позитивним і становить 2 939 832 грн, індекс прибутковості (PI) дорівнює 7,76, а внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 282,5%, що значно перевищує ставку дисконтування на рівні 24%. Простий період окупності проєкту є коротким і становить 0,35 року, тобто близько 4 місяців, а період окупності з урахуванням дисконтування — 0,44 року, тобто близько 5 місяців. Така швидка окупність пояснюється відносно невеликим обсягом стартових інвестицій порівняно з прогнозованим грошовим потоком.
3. Водночас у процесі реалізації проєкту можливий вплив низки ризиків, зокрема зниження попиту на консалтингові послуги, залежності від ключових клієнтів,

репутаційних втрат, кадрових ризиків, прострочення оплат, перебоїв з електроенергією та інтернетом, а також нестабільності, пов'язаної з воєнним станом. Для мінімізації можливих негативних наслідків передбачено диверсифікацію послуг, активне розширення клієнтської бази, впровадження системи утримання клієнтів і персоналу, використання резервних каналів зв'язку, юридичний супровід договорів та застосування інструментів антикризового управління. Загалом отримані результати підтверджують фінансову стійкість, прибутковість та перспективність реалізації проєкту Astra Consulting.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досягнуто поставленої мети — розроблено комплексний проєкт створення бізнес-консалтингової фірми «Astra Consulting» та обґрунтовано економічну доцільність його реалізації. Проєкт орієнтований на надання консалтингових послуг для малого і середнього бізнесу, зокрема у напрямках оптимізації бізнес-процесів, стратегічного консультування, управління ризиками, організаційного вдосконалення та цифрової адаптації підприємств. У ході дослідження отримано такі результати:

1. Розкрито сутність, роль та особливості розвитку бізнес-консалтингу у сучасній сфері послуг. Встановлено, що бізнес-консалтинг є важливим інструментом підтримки підприємств, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління, вдосконаленню внутрішніх процесів, обґрунтуванню стратегічних рішень та адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища. Особливе значення консалтингові послуги мають для малого і середнього бізнесу, який часто потребує професійної зовнішньої підтримки у фінансових, організаційних та управлінських питаннях.
2. Досліджено сучасний стан і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Визначено, що український ринок бізнес-консалтингу характеризується фрагментарністю, недостатньою прозорістю статистичної інформації, високою залежністю від загальноекономічної ситуації та водночас значним потенціалом розвитку. У сучасних умовах зростає попит на практично орієнтовані консалтингові рішення, пов'язані з антикризовим управлінням, цифровізацією, оптимізацією витрат, фінансовим плануванням, управлінням ризиками та адаптацією бізнесу до нестабільного середовища.
3. Сформовано концепцію бізнес-консалтингової фірми «Astra Consulting». Визначено, що основною бізнес-ідеєю проєкту є створення консалтингової фірми у місті Одеса, яка надаватиме комплексні послуги суб'єктам малого

- і середнього підприємництва. До основних напрямів діяльності «Astra Consulting» віднесено оптимізацію бізнес-процесів, стратегічне консультування, ризик-менеджмент, організаційне консультування та консалтинг із цифрової адаптації бізнесу. Така концепція відповідає сучасним потребам підприємств, які прагнуть підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток.
4. Охарактеризовано організаційно-економічні засади функціонування бізнес-консалтингової фірми. Обґрунтовано, що на початковому етапі найбільш доцільною організаційно-правовою формою для «Astra Consulting» є фізична особа-підприємець, оскільки така форма забезпечує простоту реєстрації, нижчі адміністративні витрати та гнучкість в організації діяльності. Оптимальною системою оподаткування визначено третю групу спрощеної системи зі ставкою 5 % без ПДВ, що дозволяє працювати з широким колом клієнтів і забезпечує прогнозоване податкове навантаження. Також визначено рекомендовані види економічної діяльності, зокрема КВЕД 70.22 «Консультування з питань комерційної діяльності й керування».
 5. Проаналізовано конкурентне середовище та визначено конкурентні переваги проєкту. У роботі досліджено діяльність основних конкурентів, серед яких «Horváth», «Pro-Consulting» та «VIRNO». Встановлено, що великі міжнародні консалтингові компанії переважно орієнтовані на великий бізнес і мають високу вартість послуг, тоді як локальні компанії часто спеціалізуються на окремих напрямках діяльності. Конкурентними перевагами «Astra Consulting» визначено комплексний підхід до консалтингу, орієнтацію на потреби малого і середнього бізнесу, гнучку цінову політику, індивідуальний підхід до клієнтів, використання цифрових інструментів та можливість дистанційної взаємодії із замовниками.
 6. Сформовано фінансову модель проєкту створення бізнес-консалтингової фірми. Визначено прогнозовані доходи підприємства за основними видами

консалтингових послуг. Запланований річний виторг «Astra Consulting» становить 5 436 000 грн. Основними джерелами доходу є послуги з оптимізації бізнес-процесів, консультування з управління ризиками, стратегічні сесії, організаційне консультування та консалтинг із цифрової адаптації бізнесу. Фінансова модель проєкту показала, що за умови реалізації запланованого обсягу послуг підприємство здатне забезпечити стабільний прибуток уже з першого року функціонування.

7. Визначено потребу в ресурсному забезпеченні реалізації проєкту. Загальний обсяг стартового капіталу для створення «Astra Consulting» становить 434 566 грн. Основними статтями початкових витрат є оренда приміщення, ремонт і дизайн офісу, придбання офісних меблів, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, генератора, зарядної станції, охоронної сигналізації, страхування бізнесу та проведення маркетингових заходів до відкриття. Поточні витрати підприємства становлять 314 669 грн на місяць або 3 776 034 грн на рік. Найбільшу частку в їх структурі займають витрати на оплату праці персоналу та маркетингове просування.
8. Здійснено розрахунок грошових потоків та основних показників економічної ефективності проєкту. Встановлено, що прогнозований чистий прибуток підприємства становить 1 205 458,93 грн щорічно, а грошовий потік з урахуванням амортизації — 1 229 116,73 грн на рік. Розраховані показники підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту: чистий приведений дохід (NPV) становить 2 939 832 грн, індекс прибутковості (PI) — 7,76, внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 282,5%, простий строк окупності становить близько 4 місяців, а дисконтований строк окупності — близько 5 місяців. Отримані результати свідчать про високу прибутковість та інвестиційну привабливість проєкту.
9. Оцінено ризики реалізації проєкту та запропоновано заходи щодо їх мінімізації. До основних ризиків діяльності «Astra Consulting» віднесено зниження попиту на консалтингові послуги через економічну

нестабільність, залежність від кількох ключових клієнтів, прострочення оплат, втрату ключових консультантів, репутаційні ризики, воєнні загрози, перебої з електроенергією та інтернетом, валютні коливання, правові й податкові зміни, а також ризик витоку конфіденційної інформації. Для їх мінімізації запропоновано диверсифікацію послуг, активну лідогенерацію, використання передоплати, формування системи мотивації персоналу, резервні канали зв'язку, юридичний супровід договорів, захист клієнтських даних і регулярний перегляд цінової політики.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують економічну доцільність, фінансову стійкість та перспективність реалізації проєкту створення бізнес-консалтингової фірми «Astra Consulting». Запропонований проєкт має чітко визначену концепцію, обґрунтовану організаційну модель, достатній рівень ресурсного забезпечення, позитивні фінансові показники та реальні можливості для розвитку на ринку консалтингових послуг України. Його реалізація дозволить створити конкурентоспроможне підприємство у сфері послуг, орієнтоване на практичну підтримку малого і середнього бізнесу в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Храпкіна В. В., Яцина Ю. О. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3 (126). С. 45–52.
2. Кесарчук Г. С., Йолтуховська О. Ю., Сабов Н. М. Консалтинговий бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. № 1 (59). С. 112–117.
3. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. С. 13-14, 95.
4. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В. Бізнес-консалтинг : навчальний посібник. 2025. С. 15-17, 35-37.
5. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15> (дата звернення: 18.03.2026).
6. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/vb457609-10> (дата звернення: 19.03.2026).
7. Лист Держкомпідприємництва щодо змін до установчих документів від 30.05.2011 № 10-36-7450. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v7450224-11> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/222-19> (дата звернення: 21.03.2026).
9. Про застосування РПО : Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/265/95-вр> (дата звернення: 22.03.2026).
10. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 18.03.2026).

11. Про пожежну безпеку : Закон України від 17.12.1993 № 3745-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3745-12> (дата звернення: 19.03.2026).
12. ДПС України. Довідник податкових зобов'язань на 2026 рік. URL: <https://mk.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/982618.html> (дата звернення: 20.03.2026).
13. ДПС України. Єдиний податок 2026. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/968282.html> (дата звернення: 21.03.2026).
14. Оренда офісу в Одесі. URL: <https://dom.ria.com/ru/realty-dolgosrochnaya-arenda-ofisnye-pomescheniya-odessa-tsentr-shevchenko-prospekt-32156390.html> (дата звернення: 22.03.2026).
15. Soprano : дизайн офісів. URL: https://soprano.in.ua/dyzayn_ofysa (дата звернення: 18.03.2026).
16. Rozetka : веб-сайт. URL: <https://rozetka.com.ua> (дата звернення: 19.03.2026).
17. Tenet : веб-сайт. URL: <https://www.tenet.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
18. Well Done : маркетингова агенція. URL: <https://well-done.com.ua> (дата звернення: 21.03.2026).
19. Охоронні системи. URL: <https://ohrana.ua/uk/komplekti-signalizacij/> (дата звернення: 22.03.2026).
20. Hotline Finance : веб-сайт. URL: <https://hotline.finance.ua/> (дата звернення: 18.03.2026).
21. ПриватБанк : кредити для бізнесу. URL: <https://privatbank.ua/business/kredit> (дата звернення: 19.03.2026).
22. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг : навчальний посібник. Харків : ВДЕЛЕ, 2016. 306 с.
23. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингу. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27. С. 54–58.
24. Огляд ринку консалтингу. URL: https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution_materials_-_18.11.2010__formatted__red/4 (дата звернення: 20.03.2026).

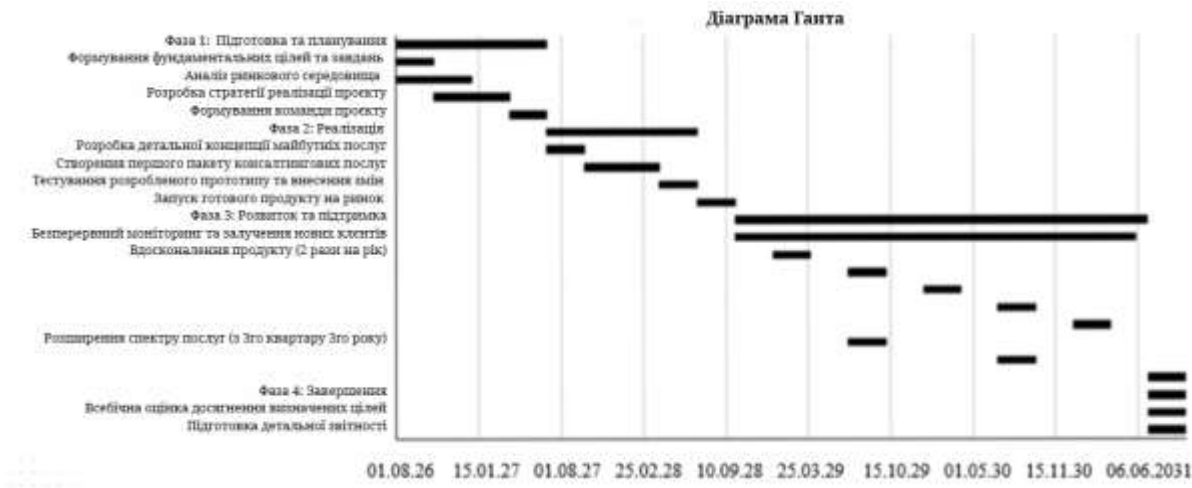
25. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2026).
26. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 97–101.
27. World Bank. Ukraine: Firms through the War. 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 18.03.2026).
28. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. 2025. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 19.03.2026).
29. EBRD. Impact of war on SMEs. 2023. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 20.03.2026).
30. World Bank. PREPARE Ukraine. 2025. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 21.03.2026).
31. OECD. Digital Transformation Ukraine. 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 22.03.2026).
32. EBRD. Access business advice. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 18.03.2026).
33. Ministry of Economy of Ukraine. Ukraine RISE. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 19.03.2026).
34. World Bank та ін. RDNA4. 2025. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.03.2026).
35. European Business Association. SMEs 2025. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 21.03.2026).
36. European Business Association. Бізнес під час війни. 2026. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 22.03.2026).
37. Медицина в Україні: дослідження ринку. URL: <https://shorturl.at/yRWpd> (дата звернення: 18.02.2026).
38. Winweb. Попит на лікарів. URL: <https://winweb.ua> (дата звернення: 18.02.2026).
39. Webpromo. Медична аналітика. URL: <https://webpromo.ua> (дата звернення: 18.02.2026).

40. Horváth : офіційний сайт. URL: <https://www.horvath-partners.com/en/about-us> (дата звернення: 18.03.2026).
41. Pro-Consulting : офіційний сайт. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 19.03.2026).
42. VIRNO : офіційний сайт. URL: <https://virno.consulting> (дата звернення: 20.03.2026).
43. Мінфін: тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/> (дата звернення: 21.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Діаграма Ганта



Джерело: складено автором

Додаток Б

Стейкхолдери проєкту

№	Ім'я стейкхолдера або групи	Внутрішній/зовнішній	Рівень залучення	Рівень впливу (1–5)	Вплив на ресурси (1–5)	Загальний бал	Що йому потрібно / які є заперечення?	Що від нього потрібно?	Ризик невідомості
1	Власник	внутрішній	лідуючий	5	5	10	Прозора фінмодель, контроль якості, позитивні показники	Затвердження стратегії, пріоритетів, бюджету	Проект не буде здійснюватися
2	Менеджер по роботі з клієнтами	внутрішній	підтримуючий	4	4	8	Гарні відгуки, чіткий набір правил для коректної комунікації	Утримання клієнтів, комунікація, апсейл	Негативні відгуки, відтік клієнтів

Продовження додатку Б

№	Ім'я стейкхолдера або групи	Внутрішній/зовнішній	Рівень залучення	Рівень впливу (1–5)	Вплив на ресурси (1–5)	Загальний бал	Що йому потрібно / які є заперечення?	Що від нього потрібно?	Ризик неозбізності
3	Керівник проєктів	внутрішній	лідуючий	4	5	9	Планування ресурсів, контроль змін, реалістичні дедлайни	Управління термінами, бюджетом, ризик.	Зриви дедлайнів, перевитрати
4	Консультанти	внутрішній	підтримуючий	4	5	9	Стабільне завантаження, зрозумілі задачі, розвиток	Якісна робота, виконання плану	Падіння якості, вигорання, плінність
5	Фінансовий менеджер/бухгалтер	внутрішній	підтримуючий	3	5	8	Дисципліна оплат, доступ до договорів/рахунків	Контроль cashflow, звітність	Касові розриви, штрафи, помилки
6	Юрист (підрядник)	зовнішній	підтримуючий	3	4	7	Шаблони договорів, узгодження ризиків	Договори, захист інтересів	Юридичні спори, ризики втрати даних
7	Потенційні клієнти	зовнішній	нейтральний	4	3	7	Довіра, кейси, чітка пропозиція цінності, відповіданість очікуванням	Прийняття рішення про співпрацю, угоди, чітке розуміння кінцевого результату	Втрата нових контрактів, конфлікти

Продовження додатку Б

№	Ім'я стейкхолдера або групи	Внутрішній/зовнішній	Рівень залучення	Рівень впливу (1–5)	Вплив на ресурси (1–5)	Загальний бал	Що йому потрібно / які є заперечення?	Що від нього потрібно?	Ризик необізнаності
8	Конкуренти	зовнішній	антагоністи	4	3	7	Частка ринку, клієнти у нашому сегменті, посилення власного бренду	Орієнтир по цінах і продуктах, розуміння ринку, ідеї для диференціації	Демпінг цін, втрата позиціонування на ринку
9	ІТ-спеціаліст /Data-аналітик (підрядник)	зовнішній	підтримуючий	3	4	7	Чіткі задачі, доступ до даних	Аналітика, автоматизація, підтримка сайту та веб-ресурсів	Помилки в даних, некоректна робота веб-порталів
10	Партнери	зовнішній	підтримуючий	3	3	6	Вигідна співпраця, прозорі умови	Спільні проекти, вигода для фірми	Марна витрата ресурсів, втрачений канал залучення клієнтів

Джерело: складено автором

Додаток В

Матриця ризиків

Номер ризику	Опис ризику	Ймовірність (1–10)	Вплив (1–10)	Оцінка ризику	Стратегія реагування	Конкретні дії, які варто вжити	Власник ризику
1	Зниження попиту на консалтинг через економічну нестабільність	8	9	72	Зниження	Диверсифікувати послуги (антикризовий консалтинг, аудит процесів, CFO-as-a-service)	Керівник

Продовження додатку В

Номер ризику	Опис ризику	Ймовірність (1–10)	Вплив (1–10)	Оцінка ризику	Стратегія реагування	Конкретні дії, які варто вжити	Власник ризику
2	Висока залежність від 2–3 ключових клієнтів	7	9	63	Зниження	Ліміт частки доходу від 1 клієнта ($\leq 25\text{--}30\%$), активна лідогенерація в нових нішах	Керівник, менеджер по роботі з клієнтами
3	Прострочення оплат або неплатежі від клієнтів	7	8	56	Зниження / Передача	Передоплата 50–70%, поетапна оплата, чіткі умови в договорі, контроль дебітор. заборгованості	Керівник, бухгалтер
4	Втрата ключових консультантів або експертів	6	9	54	Зниження	Система утримання (бонуси, % від проекту), розширена частка жінок у команді	Керівник
5	Репутаційні втрати через невдалий кейс або негативний відгук	6	9	54	Зниження	Постійний збір зворотнього зв'язку, узгодження очікувань, план кризової комунікації та робота з відгуками	Консультант, менеджер по роботі з клієнтами
6	Нестабільність через воєнні ризики (перебої, релокація, безпека команди)	7	7	49	Зниження	ВСР/план безперервності, віддалена робота, резервні канали зв'язку, підтримка команди	Керівник
7	Перебої з електроенергією та інтернетом, що зривають дедлайни	7	6	42	Зниження	UPS/зарядні станції, мобільний інтернет від 2 операторів, резервні робочі локації	Керівник

Продовження додатку В

Номер ризику	Опис ризику	Ймовірність (1–10)	Вплив (1–10)	Оцінка ризику	Стратегія реагування	Конкретні дії, які варто вжити	Власник ризику
8	Валютний ризик (витрати/доходи в різних валютах)	6	7	42	Зниження	Індексація/прив'язка до валюти в договорах, валютний резерв, регулярний перегляд цін	Керівник, бухгалтер
9	Юридичні/податкові зміни, що впливають на модель роботи	5	8	40	Зниження / Передача	Юридичний та бухгалтерський супровід, щоквартальний compliance-review, шаблони договорів	Юрист
10	Витік конфіденційних даних клієнтів (NDA, фін. дані, стратегії)	5	8	40	Ухилення / Зниження	NDA, контроль доступів, політика безпеки, зберігання документів у захищених середовищах	ІТ-спеціаліст, юрист

Джерело: складено автором