

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН І ЖУРНАЛІСТИКИ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Спеціальність	Міжнародні економічні відносини
Освітня програма	Міжнародний бізнес
Група	6.01.292.010.18.1

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «РОЗВИТОК КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА
МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ»

Виконала: студентка Альона КРАВЦОВА

Керівник: д.е.н., професор Наталія ПАРХОМЕНКО

Рецензент: генеральний директор
ТОВ «ЮГРЕЙН ТРЕЙД»
Ігор ДОБРУСКІН

Харків – 2022 рік

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 49 сторінок 6 таблиць і 8 рисунків, список використаної літератури з 38 найменувань.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій щодо виявлення особливостей та закономірностей розвитку консалтингової діяльності на міжнародних ринках.

Для реалізації мети дипломної роботи були поставлені наступні завдання: охарактеризувати сутність, основні види та функції консалтингової діяльності; визначити особливості організації міжнародної консалтингової діяльності; визначити особливості надання ріелторських послуг на міжнародних ринках як складової консалтингової діяльності; охарактеризувати компанію «Borges Inversiones» та її зовнішньоекономічну діяльність; дати характеристику європейського ринку послуг консалтингової діяльності; проаналізувати ріелторські операції на міжнародних ринках компанії «Borges Inversiones» та розробити рекомендації щодо розвитку консалтингової діяльності в Україні з використанням європейського досвіду.

Теоретичною основою дослідження слугували дані галузевих інформаційних порталів, аналітичних агенцій, результати досліджень науковців, офіційні вебсайти провідних ріелторських компаній, офіційний вебсайт досліджуваного підприємства «Borges Inversiones» та власні спостереження.

Предметом дипломної роботи виступають теоретичні та практичні засади консалтинговою діяльністю на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є торгівля міжнародними консалтинговими послугами на міжнародному ринку, їх місце у міжнародній системі торгівлею послуг, організація та розвиток цього сектору під час глобалізації.

Ключові слова: КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, РІЕЛТОРСЬКІ КОМПАНІЇ, КОНСАЛТИНГОВІ АГЕНЦІЇ.

ABSTRACT

This thesis contains 49 pages of 6 tables and 8 figures, a list of references from 38 titles.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and provide practical recommendations for identifying features and patterns of development of consulting activities in international markets.

To achieve the goal of the thesis, the following tasks were set: to characterize the essence, main types and functions of consulting activities; determine the features of the organization of international consulting activities; identify the features of real estate services in international markets as part of consulting activities; describe «Borges Inversiones» and its foreign economic activity; to characterize the European market of consulting services; to analyze real estate transactions in the international markets of Borges Inversiones and to develop recommendations for the development of consulting activities in Ukraine using the European experience.

The theoretical basis of the study were data from industry news portals, analytical agencies, research results of scientists, official websites of leading real estate companies, the official website of the research company "Borges Inversiones" and own observations. The subject of the thesis are theoretical and practical principles of consulting in international markets.

The object of the study is the trade of international consulting services in the international market, their place in the international system of trade in services, the organization and development of this sector in the context of globalization.

Key words: CONSULTING SERVICES, INTERNATIONAL MARKET, GLOBALIZATION, REALTY COMPANIES, CONSULTING AGENCIES.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Сутність, основні види та функції консалтингової діяльності.....	9
1.2. Організація міжнародної консалтингової діяльності.....	14
1.3. Особливості надання ріелторських послуг на міжнародних ринках як складової консалтингової діяльності.....	18
Висновки за розділом 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ “BORGES INVERSIONES”.....	22
2.1. Характеристика консалтингової компанії “BORGES INVERSIONES” та її зовнішньоекономічної діяльності.....	22
2.2. Характеристика європейського ринку послуг консалтингової діяльності..	24
2.3. Моніторинг ріелторських операцій на міжнародних ринках консалтингової компанії “Borges Inversiones”.....	31
Висновки за розділом 2.....	35
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬ- НОСТІ В УКРАЇНІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	36
Висновки за розділом 3.....	40
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

На сьогоднішній день для розвитку міжнародних економічних відносин дуже актуальним постає питання ефективної роботи та належного функціонування ринку консалтингових послуг в наявному економічному середовищі, у якому ринкова інфраструктура є ключовим елементом. Сучасна трансформація економіки призвела до загострення конкурентної боротьби, що означає необхідність постійного та неперервного розвитку та росту. Це, в свою чергу, призвело до появи та зростання попиту на висококваліфікованих фахівців для вирішення наявних проблем підприємств та підвищення ефективності роботи.

Консалтингова діяльність є одним із найважливіших компонентів управлінської інфраструктури, тож цей вид діяльності набуває все більшого значення у формуванні та розвитку світової економічної системи та національного ринку консалтингових послуг. На теперішній момент глобальний ринок даного виду послуг формується під впливом нових світових бізнес-тенденцій, розвиток яких акомпанується впровадженням нових інформаційних та консалтингових технологій, які є основою необхідного розвитку сучасного консалтингового бізнесу та розширення структури та асортименту доступних послуг. Міжнародний ринок консалтингових послуг змінюється та оновлюється під впливом бізнес тенденцій, які на сьогоднішній день змінюються в дуже динамічному темпі. З'являється багато радикально нових інформаційних та консалтингових технологій, які стають основою сталого та якісного розвитку сучасного консалтингового бізнесу, трансформації його бізнес-процесів, допомагають збільшити різноманіття доступних продуктів за рахунок прямого впливу інноваційного фактору. Але ускладнення завдань, розв'язуваних консультантами, призводить до появи стандартів послуг консалтингу.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлюється тим, що на сьогоднішній день консалтингові послуги стають важливим елементом ринкової інфраструктури та займають велику частку на сучасному міжнародному ринку послуг, і їх

подальший розвиток у кожній окремій країні пропорційно залежить від наявних у неї ресурсів та її інтеграцію в світову систему. Від успішності цієї сфери залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності держав на світових ринках, і, у свою чергу, покращення добробуту населення.

Особливої важливості консалтингові послуги набувають в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю та розробки подальших стратегій для становлення компанії багатонаціональною, тобто для інтернаціоналізації бізнесу, що стає дуже актуальним у період глобалізації. Задіяння спеціалістів консалтингової сфери також допомагає підвищити продуктивність та ефективність господарчих суб'єктів ринкової економіки. Тобто, це є допомогою підприємству-замовнику здійснити необхідне впровадження якісних змін чи інновацій, або вдосконалити управлінські і бізнес-процеси, що, в свою чергу, допомагає компанії-клієнту вийти на новий рівень розвитку та зайняти кращі позиції на ринку. Тож, консалтинг є ніби інструментом для вдосконалення внутрішніх процесів компанії на шляху розвитку.

Аналіз спеціальної літератури за обраною темою. Теоретичною основою є наукові праці та концепти закордонних вчених, серед них – Захаркін О., Захаркіна Л., Колесник М., Кубушко І.Б, Люлев О., Мережа М., Палієнко М., Сайма Т., Щербина Т., Юла О. Досить значні внески зробили такі зарубіжні вчені, як , Ачарі Л., Балас А., Бейч Е., Бізвас С., Кадасала Н., Макхем К., Саху С.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо виявлення особливостей та закономірностей розвитку консалтингової діяльності на міжнародних ринках.

Завдання дослідження. Для реалізації поставленої мети в даній роботі вирішуються наступні завдання:

охарактеризувати сутність, основні види та функції консалтингової діяльності;

визначити особливості організації міжнародної консалтингової діяльності;

визначити особливості надання ріелторських послуг на міжнародних ринках як складової консалтингової діяльності;

охарактеризувати компанію «Borges Inversiones» та її зовнішньоекономічну діяльність;

дати характеристику європейського ринку послуг консалтингової діяльності;

проаналізувати ріелторські операції на міжнародних ринках компанії «Borges Inversiones»;

розробити рекомендації щодо розвитку консалтингової діяльності в Україні з використанням європейського досвіду.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є торгівля міжнародними консалтинговими послугами на міжнародному ринку, їх місце у міжнародній системі торгівлею послуг, організація та розвиток цього сектору під час динамічного розвитку світової економіки та глобалізації.

Предмет дослідження. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні засади консалтингової діяльності на міжнародних ринках.

Методи дослідження. В роботі використовувались такі методи дослідження, як абстрактно-логічний, метод експертного оцінювання, узагальнення, аналогії та систематизації, індукція та дедукція та метод системного підходу.

Інформаційна база дослідження. Для написання даної роботи інформаційною базою дослідження слугували дані галузевих інформаційних порталів, аналітичних агенцій, результати досліджень науковців, офіційні вебсайти провідних ріелторських компаній, офіційний вебсайт досліджуваного підприємства «Barcelona-Home», дочірнього підприємства «Borges Inversiones» та власні спостереження.

Дипломна робота складається з: вступу, трьох розділів, що включають 7 підрозділів, списку використаних джерел із 38 найменувань. У тексті дипломної роботи міститься 6 таблиць і 8 рисунків. Загальний обсяг роботи 49 аркушів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДИЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність, основні види та функції консалтингової діяльності

У сучасних неминучих умовах глобалізації через динамічність технічних та управлінських бізнес процесів консалтинг заслужено став однією з найбільш ефективних форм допомоги у вирішенні проблем, які виникають в компаніях в умовах постійного конкурентного середовища, яке з кожним днем розширюється все більше. Розвиток міжнародного консультування пов'язаний з потребою оперативного впровадження в практику міжнародних та вітчизняних компаній сучасних теоретичних досягнень, які направлені на використання як топ менеджментом компанії, так і рядовими менеджерами.

Аналізуючи пропозиції консалтингових послуг на міжнародному ринку, можемо помітити дуже велику варіацію понять консалтингу: «консультування», «управлінське консультування», «менеджмент консалтинг», «консалтинг», «бізнес-консалтинг» і т.д. В першу чергу, це пояснюється самою специфікою консалтингової діяльності, мета якої вирішити широке коло проблем підприємств, які функціонують у різних галузях. Різноманітність класифікації існуючих підходів є взаємодоповнюючою. Так Метцгер Р. та Грейнер Л. виділяють професійний підхід, Стеелс Ф. - функціональний підхід; Верба В.А. розповідає про інфраструктурний, підприємницький та науковий підходи [3], Марченко О.С. – предметний, професійний та змістовий підходи [11]; Кленін О.В., Білопольський М.Г. - експертний, сервісний, функціональний та процесний підходи [6]. Не можна обрати однозначний підхід до визначення консалтингу, бо кожен підхід має як переваги над іншими, так і недоліки. Тож найкраще визначення можна сформулювати тільки комбінуючи переваги усіх підходів. У табл. 1.1 наведені найбільш релевантні визначення консалтингу, виходячи з аналізу комплексної системи методів.

Визначення поняття «консалтинг» в залежності від методів аналізу

№	Назва методу	Визначення
1	Науковий	Консалтинг - це особливий вид інтелектуальної або науково-впроваджувальної діяльності, що базується на змістовній, інноваційній та знаннєвій природі професійної діяльності.
2	Експертний	Консалтинг - це експертна допомога з окремого кола питань функціонування підприємства (відносно змісту, процесу, структури завдання), при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідає за це.
3	Підприємницький	Консалтинг - це вид професійних послуг, що надаються клієнтам, які зацікавлені в підвищенні ефективності та/або оптимізації бізнесу.
4	Сервісний	Консалтинг - це процес надання професійних послуг з ідентифікації і аналізу проблем та можливостей організації клієнта, за умови поділу відповідальності консалтингової організації та клієнта за ефективне впровадження консалтингового проекту.

Побудовано автором на основі: [9].

Тобто, узагальнюючи узяті визначення можемо стверджувати, що міжнародним консалтингом називають саме комплекс професійної розумової діяльності з розробки інтелектуального продукту та надання консультаційних послуг підприємствам для вирішення бізнес проблем інформаційного, управлінського та практичного характеру на світових ринках.

Співпраця міжнародних компаній з консалтинговими організаціями дає можливість краще зрозуміти суть та причини виникнення проблем, які гальмують або зовсім припиняють розвиток підприємства. Відтепер в слабких економіках, які перебувають на низькому технологічному рівні, з'являється можливість визначити організаційні типи, які не дозволяють успішно впровадити новітні технології та сучасні управлінські методи. Далі для таких підприємств розроблюються нові стратегії розвитку, які орієнтовані на зміну моделей організаційної діяльності та поведінки. Тому консалтинг вважається дуже затребуваним як на національ-

ному, так і на міжнародному ринках, бо завдяки саме цьому виду діяльності будується нова бізнес-реальність для різних організацій, яка згодом допомагає модернізувати економіку на регіональному, а трохи пізніше національному рівні.

На сьогоднішній день дослідники виявили низку причин такого попиту на міжнародні консалтингові послуги, які чітко відображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні причини високого попиту на послуги консалтингу

Побудовано автором на основі: [13].

Тож, сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах стрімких технологічних змін та потоці нових теоретичних знань, що має надзвичайний вплив на майбутнє компанії. Це, безпосередньо, впливає на розмір попиту.

Існує ряд причин залучення консультантів ззовні:

1) бажання отримати незалежну оцінку експерта про поточну ситуацію компанії та правильність її стратегій;

2) пошук нових способів зробити виробництво та управління організацією більш ефективною, впровадити нові сучасні засоби та способи покращення роботи;

3) велика завантаженість менеджерів компаній, що є перешкодою для вирішення проблем поточного гальмування прогресу та перспектив подальшого розвитку;

4) необхідність завжди та безперестанно слідувати за світовими тенденціями, в умовах жорсткої конкуренції;

5) необхідність відповідати міжнародним стандартам, а отже, потреба в чіткій системі інформаційного забезпечення в сферах правового та економічного регулювання.

Тож, консалтинг виконує багато завдань, та вирішує безліч проблем організації. Найбільш поширеними завданнями є:

1) аналіз та подальша оцінка стану підприємства;

2) використання новітніх науково-технічних та економічних знань у сфері діяльності компанії;

3) створення стратегій подальшого розвитку з урахуванням сильних та слабких сторін компанії для підвищення конкурентоспроможності;

4) допомога з впровадженням інноваційних ідей та передового досвіду;

5) розкриття та використання накопичених компанією знань.

Тобто, консалтингова діяльність полягає в консультації керівників з комерційних, технологічних, фінансових та інших питань, пошуку наявних проблем в компанії та розробці стратегій задля їх вирішення.

У відповідності до завдань консалтингу можемо автоматично визначити функції міжнародної консалтингової діяльності, представлені у табл. 1.2

Таблиця 1.2

Функції міжнародної консалтингової діяльності

Назва функції	Призначення функції
Інформаційна	Надання компаніям інформації, яку вони потребують

Наукова	Допомагає дослідити різні соціальні явища, розкрити динаміку, тенденції та перспективи їх розвитку, їх вплив на соціально-економічні процеси.
Діагностична	Встановлює та вивчає ознаки, що характеризують стан соціальних об'єктів, що сприяє своєчасному сприйняттю правильних управлінських рішень, актуальних в даний момент та ситуацію.
Посередницька	Допомагає клієнтам обрати правильну стратегію розвитку в галузі інформаційних технологій, а також у виявленні найбільш перспективних об'єктів праці, інвестування тощо.
Навчальна	Пов'язана з проведенням семінарів, вебінарів та будь-яких навчальних заходів для замовників з метою підвищення кваліфікації в певній галузі, знань, пов'язаних з їх бізнесом, допомога в систематизації, тлумаченні та узагальненні зібраних даних, що відображають розвиток економічних процесів.

Побудовано автором на основі: [1].

Взаємодія та зв'язок цих функцій є силою, яка має чи який вплив на процеси та явища в економічному та соціальному середовищі, бо в ринковій економіці постійне покращення та розвиток бізнесу є обов'язковою складовою стратегій компанії.

Правильне використання цього зв'язку дає можливість будувати ефективні стратегії для компаній, мати висококваліфіковане стратегічне управління та обрати вірний курс на пряму подальшого розвитку, що є безпосереднім інструментом для досягнення бажаних цілей компанії. Також перевагою сильного стратегічного управління можемо назвати побудову динамічної системи, яка дозволяє забезпечувати визначення місії та цілей підприємства, від чого залежить функціонування організації та її успіхи на ринку.

Звичайно, формування сильної стратегічної системи управління має й інші чинники, такі, як особливості галузі, в якій функціонує фірма, її розміри, рівень спеціалізації, кооперації та кваліфікації персоналу тощо, але вірне використання зв'язку функцій консалтингу має місце серед найголовніших.

1.2 Організація міжнародної консалтингової діяльності

На сьогоднішній день на міжнародному ринку існує дуже багато класифікацій консалтингових послуг, наприклад класифікація Міжнародного Валютного фонду, Світового Банку, Європейського довідника консультантів і т.д., тож для консультування кожної компанії використовується окрема класифікація та окремі методи.

Існує два основних способи поділу консультаційних послуг на види. Ці способи чітко відображені у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Види консалтингових послуг в залежності від способу поділу

№	Назва способу	Опис способу
1	Предметний	<p>Розглядає питання в розрізі самого предмета надання консультацій. Під час використання цього методу послуги групуються за елементами менеджменту, на який вони спрямовані (грошовий, промисловий або загальний менеджмент).</p> <p>Більшість наукових праць базується на цьому методі та групуються за переліком видів послуг, наведених в Європейському довіднику консультантів, а саме: загальне управління, діяльність адміністрації, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційне забезпечення.</p>
2	Методологічний	<p>Розрізняє послуги за методикою надання консультаційних послуг (навчальне, експертне, процесуальне консультування). Цей вид консалтингових послуг орієнтований на самих консультантів, тому що розрізняють послуги залежно від методів роботи.</p> <p>При експертному консультуванні клієнт надає консультанту певну інформацію для аналізу, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації.</p>

		Процесуальне консультування є найбільш комплексним. Цей вид послуг спрямований на впровадження системних змін в організації, та більш того, найбільше серед усіх інших враховує специфіку клієнта.
--	--	--

Побудовано автором на основі: [14].

Консалтинг може приймати наступні форми, незалежно від того, яка класифікація даних послуг використовується:

1) Аналітика.

Це вступний крок вирішення завдання що стоїть перед консультантом. Вивченню піддаються всі існуючі характеристики, консультант проводить збір статистики різними способами. Частіше всього цих відомостей досить з тією метою, щоб не лише побачити дилему, та й запропонувати для неї найкраще рішення в сфері автоматизації, удосконалення витрат або перерозподілу зобов'язань службовців.

2) Прогнозування.

Даний вид потрібен для запуску проектів у вигляді оцінки їх ризиків. У діючій компанії добре складений прогноз грошових перспектив принесе неоціненну користь. В роботі консультант вживає як прийняті методики зі світовим ім'ям, так і свої розробки. В останньому випадку доказова база спроможності прогнозу має викликати сумнівів.

3) Ревізія роботи.

Дана форма консалтингу дозволяє усвідомити стан справ в організації. Фокусом ревізії можуть стати бізнес процеси компанії в загальному або один її підрозділ, наприклад, бухгалтерії, відділу продажів, технічної підтримки. Менеджер отримує деталізований звіт з розпорядженням «слабеньких місць» роботи. На його базі консультанти радять заходи щодо їх посилення.

4) Експертні консультації.

Залучити професіонала для консультації можна одноразово або в рамках тривалої взаємодії. Незважаючи на те, що перший шлях більш вигідний, майже всі компанії свідомо вибирають другий. Причина проста – існуючі в організації труднощі нерідко нереально вирішити в рамках однієї зустрічі, а постійна взаємодія з фахівцем дозволяє досягти необхідного ефекту.

5) Конкретна участь у проекті.

Цей формат вживається коли в штаті немає фахівця такого профілю. Консультант стає рівноцінним учасником проекту, наприклад, веде маркетингові компанії клієнта або формує бухгалтерську звітність [16].

Тож, на сьогоднішній день консалтинг бере на себе достатньо важливу роль у розвитку компанії, тому консалтингові агенції стали набирають все більше і більше популярності. Тепер компанії «полюють» на професійних консультантів, звертають увагу на бренд агентства та репутацію окремих працівників, тому що від професіоналізму консультантів залежить успіх компанії, яка хоче скористатися даними послугами. Володіючи різними методиками, інструментами, а також правильними контактами для надання допомоги, комплексні консультанти узгоджують діяльність фахівців різних сфер, тим самим забезпечуючи взаємозв'язок усіх управлінських, маркетингових та фінансових завдань підприємства. Метою консультанта є пошук успішного та практичного вирішення усіх видів проблем, від питань фінансів, інвестування, управління до допомоги в проблемах збуту товарів та закупівель. Консультуючий фахівець повинен уміти бачити повну «картину» підприємства, мати змогу провести комплексний аналіз, що набувається з досвідом та постійним підвищенням кваліфікації. Його діяльність повинна бути цілеспрямованою, а задля цього завдання та проблеми для вирішення мають бути сформульовані чітко та на належному рівні для досягнення найкращих можливих результатів.

Тому основні обов'язки консультаційних агентств зазвичай чітко визначені, вони можуть варуватися та уточнюватися в залежності від сфери діяльності та специфікації підприємства.

На рис. 1.2. відображені основні обов'язки консалтингових агентств.



Рис. 1.2. Основні обов'язки консалтингових агентств

Спеціалісти з консалтингу можуть консультувати як окремих працівників, так і цілу організацію. Консультантами залежно від видів проблем компанії-замовника та сфери її діяльності можуть бути економісти, юристи, маркетингологи або навіть психологи.

З цього можемо зробити логічний висновок, що тільки компанія з дійсно досвідченими професіоналами зможе вийти на міжнародний ринок консалтингових послуг, тому що світовий ринок потребує знань в області міжнародної торгівлі, економіки, права, ріелторської діяльності і т.д.

1.3. Особливості надання ріелторських послуг на міжнародних ринках як складової консалтингової діяльності

Як вже було зазначено вище, консалтингові послуги можуть поширюватися на різні сфери діяльності. Одною з таких сфер може бути ріелторська діяльність, яка займає досить великий сектор в консалтинговій активності.

Протягом останніх 10 років ринок міжнародних ріелторських послуг дуже розвинувся, так як одними з найвпливовіших чинників для цього виду діяльності залишається глобалізація світового ринку, зростання міжнародної конкуренції та нестабільна ринкова кон'юнктура, що стало передумовами для розвитку консалтингу на ринку нерухомості.

Відповідно до статті 9 розділу II Закону України про особливості провадження ріелторською діяльністю, ріелторська послуга є послугою, що пов'язана із здійсненням операцій з нерухомим майном та/або наданням інформації на ринку нерухомості[17].

Завдяки стрімкому зростанню кількості проектів, будівництва нових житлових комплексів, торгових та офісних центрів зростає конкуренція, що означає подальшу потребу в ринково орієнтованій концепції проекту високої якості. Паралельно з цим зростає пропозиція на послуги консалтингу, тобто буквально кількість консалтингових агентств. Тож, незважаючи на зріст попиту, ціни на послуги залишаються стабільними.

Найуспішнішими є консалтингові компанії, які мають докладну та достовірну інформацію про ринок. Компанії, які розширюють асортимент своїх послуг та пропонують додаткові, такі як, наприклад, супровід клієнта, створення експрес-концепцій тощо.

Через намагання консалтингових компаній постійно розвиватися, щоб бути конкурентоспроможними, почали з'являтися нові напрями розвитку консалтингу в нерухомості. Ці напрями відображені в табл.1.4

Нові напрями розвитку консалтингу в нерухомості

Назва напрямку	Опис
Development fee	Development fee виступає в якості стратегічного радника щодо підтримки впровадження інновацій та слугує організацією по всьому світу в сегментах формування ідей; аналізу можливостей; оцінки інвестицій та аналізу ризиків. Даний напрям позитивно впливає на часто використану стратегію орієнтованості на споживача, а довгострокові перспективи – на створення дійсно професіоналів.
Land development	Ця послуга означає планування та оцінювання, необхідне для визначення життєздатності запланованого проекту. Land development допомагає оцінити, чи є в проекті економічна вигода. Цей процес включає у себе оцінку витрат, складання бюджету та проформ.
Redevelopment	Ця послуга використовується для перебудування вже існуючого бізнесу, який має функціональні недоліки. Перетворення, які впроваджуються задля виправлення цих недоліків, що гальмують розвиток бізнесу, фактично возроджують бізнес.

Побудовано автором на основі: [22].

Усі приведені факти доводять, що конкуренція серед консалтингових агентств в ріелторській сфері на міжнародному ринку дуже висока, тому на практиці напрацювались певні базові вимоги до ріелторського консультанта. Щонайменше, він повинен володіти трьома видами навичок – технічними, консалтинговими та навичками міжособистісного спілкування.

Технічні навички означають, що консультант, перш за все, повинен знати все в галузі своєї спеціалізації (тобто мати високу кваліфікацію). Професіонал консультант з управління може бути і висококласним експертом в обраній сфері діяльності. Його обов'язок постійно розширювати свої технічні знання, мати уявлення, хоча б у загальних рисах, про те, що відбувається за межами сфери діяльності, знати, у кого можна отримати, в разі необхідності, кваліфіковану допомогу[21].

Під консалтинговими навичками мається на увазі вміння підготовлювати та виконувати консалтингові проекти на всіх його етапах, тобто від найпершого контакту з клієнтом до завершення проекту. Для того, щоб розвивати цей вид навичок, треба мати низку інших умінь, таких як діагностичні навички, аналіз, рішучість та вміння сміло впроваджувати прийняті рішення задля покращення функціонування компанії.

Саме консультант є представником агентства-надавача послуг, який і буде формувати професійні відносини між двома сторонами. Він виступає експертом, який у процесі виконання своєї ролі демонструє свої вміння та навички клієнту.

Одними з найважливіших базових навичок є комунікативні навички, або так звані навички міжособистісного спілкування.

Навички міжособистісного спілкування повинні бути розвинені на найвищому рівні, тому що, згідно з практики консалтингу, близько 70% часу консультант витрачає на спілкування з замовником[24]. Якщо цей вид навичок розвинений, комунікація стає більш ефективною та правильні рішення укладаються швидше. Часто навички міжособистісного спілкування називаються соціальним інтелектом, вони сильно пов'язані із знанням соціальних звичаїв та очікувань.

Висновки за розділом 1

Міжнародний консалтинг – одна з галузей світового господарства з найшвидшим розвитком. Вона полягає у наданні організації-замовнику консультаційних послуг з метою покращення ефективності її діяльності, аналізі, ідентифікації та подальшого вирішення існуючих проблем. Даний вид послуг надається на контрактних умовах.

Причинами настільки швидкого розвитку сфери міжнародного консалтингу є глобалізація та зростаюча конкуренція на світовому ринку послуг, що провокує стабільні ціни на послуги консультування, що, у свою чергу, є дуже приемним фактом для потенціальних та поточних клієнтів, але не для консалтингових

агентств. Саме це є особливістю ціноутворення на послуги консалтингу на теперішній момент. Тому консалтингові фірми мають постійно розвиватися та впроваджувати інновації, що позитивно впливає на стан ринку та якість наданих послуг. Впроваджуються додаткові послуги, покращується якість вже існуючих послуг, підвищується продуктивність роботи шляхом запровадження інноваційних технологій та сучасних управлінських стратегій.

Сутність консалтингової діяльності полягає у професійному поєднанні підприємницької та фахової діяльності, що у результаті має позитивний ефект на ефективність, продуктивність та кваліфікацію робітників компанії, а також підвищує місце організації-замовника у рейтингу підприємств шляхом удосконалення технологічних, виробничих та управлінських процесів та впровадження інновативних технік у цих складових елементах економіки підприємства. Консалтингова діяльність надає інтелектуальну, аналітичну та дослідницьку працю, що набуває риси товару, а саме діяльність консультування – виду послуги.

Діяльність консультування є таким елементом ринкової структури, стрімкий розвиток якого забезпечує підвищення ефективності базових елементів ринкової економіки. Завдяки цьому виду діяльності будується нова бізнес-реальність для різних організацій, яка згодом допомагає модернізувати економіку на регіональному, а трохи пізніше національному рівні та міжнародному рівні.

Велику роль в якості консультування займає сам консультант, який виступає експертом в досліджуваній сфері. Існує декілька типів консультантів, але незалежно від специфіки своєї роботи будь-який професійний фахівець повинен володіти такими навичками, як технічні, консалтингові та навички міжособистісного спілкування.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «BORGES INVERSIONES»

2.1 Характеристика консалтингової компанії «Borges Inversiones» та її зовнішньоекономічної діяльності

«Borges Inversiones» – компанія, яка є материнською для компанії дослідження «Barcelona-Home». «Barcelona-Home» була заснована в 2006 році як дочірнє підприємство, з метою сприяння зростанню туризму в Іспанії, а саме у місті Барселона.

Засновники усвідомили, що значне зростання туристів в Іспанії, і особливо в Барселоні, призведе до збільшення потреби допомоги з проживанням та розважальними заходами. «Barcelona-Home» є міжнародно визнаною та відзначеною компанією, головний офіс якої базується в Барселоні, яка з роками розвивалася, надаючи широкий спектр послуг, щоб задовольнити попит сучасних клієнтів.

Місія компанії - забезпечити найвищий рівень обслуговування всіх клієнтів, щоб задовольнити всі їхні побажання та допомогти отримати гарні враження від перебування в Іспанії.

Асортимент послуг, які пропонуються компанією, є дуже широким, але головним видом послуг компанії є пропозиція будь-яких видів житла, в основному для туристів. Тож основним споживачем послуг даної компанії є середньостатистичний турист, який приїхав до Іспанії. Але компанія не обмежується тільки туристами – іспанці та іноземці, які мають дозвіл на проживання в Іспанії, також складають велику частину клієнтів підприємства.

«Barcelona-Home» має чіткі цінності, яким, на відміну від багатьох інших компаній, дійсно слідує. Ми можемо зрозуміти це з багаточисленних задоволених відгуків клієнтів компанії, які можемо прочитати на сторінці організації у відкритому доступі. Ці цінності відображені на рис. 2.1.

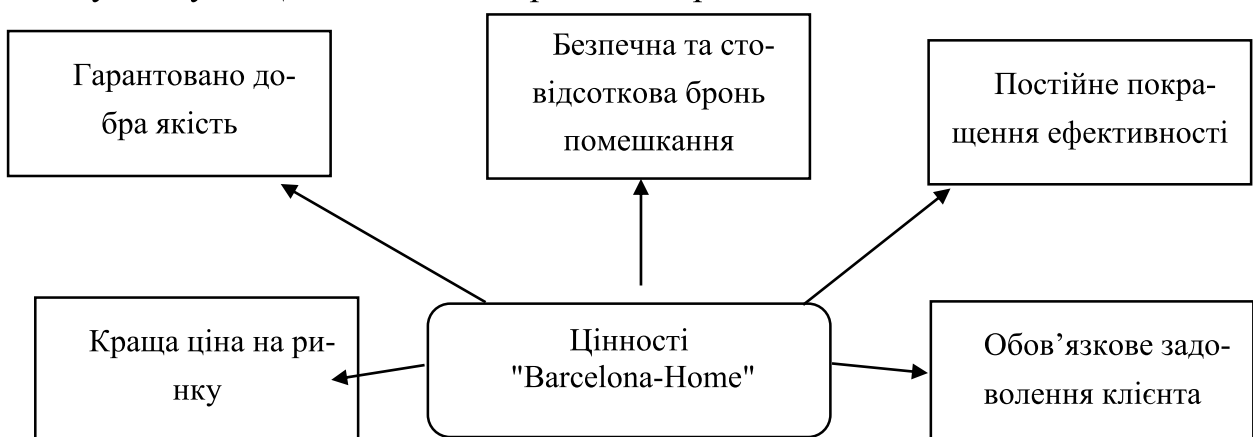


Рис. 2.1 Цінності компанії «Barcelona-Home»

Компанія має ряд досягнень, які відображені у чисельному вигляді:

- більше, ніж 1 200 000 бронювань;
- туристи провели з «Barcelona-Home» більше, ніж 5 000 000 ночей;
- веб-сайт 13 мовами;
- заброньоване помешкання туристами з 45 країн світу;
- міжнародна команда для забезпечення надійного та комфортного сервісу для клієнтів з усього світу;
- популярний серед туристів блог про Барселону.

Унікальність пропозиції «Barcelona-Home» полягає у тому, що клієнти можуть знайти послуги на будь-який бюджет. Вони можуть обирати між стандартним, комфортним або преміальним житлом, оптимізованим відповідно до бюджету, який вони мають. Ця особливість витікає з місії та цілі компанії – дозволити усім людям побачити красиве місто Барселону, незважаючи на наявний бюджет. Для підтримки цієї мети компанія має навіть фонд для підтримки тих, у кого нема можливості заплатити за помешкання, але воно необхідно на недовгий проміжок часу.

Асортимент запропонованих послуг досить широкий, починаючи від оренди загальних квартир або студентських кімнат, оренди на відпочинок, місячної або річної оренди, вілл, а також продаж нерухомості. Крім того, у компанії є пропозиції місць для проведення заходів та чартерів яхт.

Також серед асортименту послуг «Barcelona-Home» є одна дуже незвична послуга – власники апартаментів чи будь-яких помешкань в місті Барселона можуть здавати свою нерухомість в оренду та отримувати за це пасивний дохід. Помешкання буде використано для оренди чи фотосесій. Таким кроком «Barcelona-Home» може дозволити собі мати дуже великий асортимент наявних апартаментів, не витрачаючи весь свій бюджет на їх купівлю.

Команда «Barcelona-Home» дуже незвичайна. Так як ця компанія працює з іноземними клієнтами, їй команда повинна мати змогу спілкуватися з потенціальними клієнтами з усього світу. Тому, сайт компанії перекладений тринадцятьма мовами, а команда підприємства складається з професіоналів з різних країн та різних національностей, які люблять подорожувати світом та знають про іноземні країни більше, ніж хто-небудь інший. Таке різноманіття дозволяє реагувати на потреби клієнтів негайно, що покращує враження від роботи з персоналом.

«Barcelona-Home» є в усіх соцмережах, починаючи від Facebook, закінчуючи Instagram. Компанія пропонує всім клієнтам журнал-путівник по Барселоні. Зареєструвавшись, клієнт отримуватиме сповіщення про всі події в Барселоні протягом часу перебування. Тобто, мета компанії не продати житло, тур чи подію, а подарувати незабутні враження та досвід.

«Barcelona-Home» має ще один проект, який є благодійним. Частина коштів благодійного фонду йде на покупку продуктів харчування для людей, які цього потребують, а інша частина використовується для програми, яка заохочує молодих людей стати підприємцями та допомагає їм підготуватися до професійної кар'єри.

2.2 Характеристика європейського ринку послуг консалтингової діяльності

Світовий ринок консалтингу за останні десять років є одним з найбільш швидкозростаючих ринків у світі. Його зростання становить 15 - 20% на рік, що в 2 - 3 рази перевищує темпи розвитку ринків збуту високотехнологічної продукції та побутових послуг.

Відокремлюють дві найбільші міжнародні професійні асоціації консалтингових фірм:

1. Європейська федерація асоціацій економіки та менеджменту (FEACO). Вона була заснована в 1960 році. Європейська федерація асоціацій управлінських

консультацій є неприбутковою організацією. Федерація нараховує 15 національних асоціацій-членів. Загальною метою FEASO є допомога у просуванні та розвитку професії управлінського консалтингу в Європі шляхом надання підтримки її складовому членству в Національній асоціації в тих областях, де колективний голос сильніший, ніж сума його окремих членів [30].

2. Асоціація управлінських консалтингових фірм (AIFF). Вона була заснована в 1929 році і є найстарішою консалтинговою асоціацією в світі. Спочатку вона значилась як національна асоціація консалтингових фірм США (ACME), в середині 1990-х років вона позначила себе як міжнародну асоціацію, позначивши в назві «Всесвітня асоціація консалтингових фірм». На відміну від FEASO, AIFF це не міжнародна, а транснаціональна асоціація, так як її міжнародний статус заснований на тому, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми з філіями практично у всіх регіонах світу.

Фундаментальним завданням професійних асоціацій та установ консультантів є забезпечення та гарантія високої якості консультаційних послуг та професійної поведінки членів асоціацій.

Крім міжнародних консалтингових компаній існують також великі генеральні фірми, які спеціалізуються в тому чи іншому регіоні або країні. Вони можуть бути як місцевими, так і іноземними. Також існує ряд консалтингових компаній, які орієнтуються на клієнтів з певних галузей.

Як було зазначено раніше, протягом останніх десяти років сектор міжнародних консалтингових послуг розвивався з величезною швидкістю через глобалізацію, але у 2019 році розвиток багатьох сфер економіки та бізнесу зупинився через пандемію захворювання COVID-19. Прогнози відновлення та повернення в попередній стан економіки були невтішні, але на теперішній момент економіка, разом з сектором консалтингу, відновилася в рекордно короткий термін. Глобальне виробництво вже перевищує рівень до початку пандемії, а кількість робочих місць до сих пір стрімко відновлюється.

Згідно з висновками Канчан Патіл, директорки та доценту Центру інформаційних технологій «Симбіозис» Міжнародного університету «Симбіоз», глобальна індустрія управлінського консалтингу може стати свідком втрати ринкової вартості на 19%, що складе втрачений прибуток на суму 30 мільярдів доларів у 2020 році. Одним з найважчих завдань для консалтингового бізнесу в період пандемії для пошук нових підходів роботи з клієнтами, які б могли компенсувати найбільші недоліки локдауну та дотримання фізичної дистанції, а саме нестачу живої комунікації та надання індивідуальних консультацій. Більше того, у більшості країн консалтингові компанії не отримували достатньої допомоги з боку держави у вигляді зниження податків на підприємницьку діяльність.

Щоб відновитися після спаду, консультанти зараз розробляють різні можливості роботи та нові бізнес-стратегії, щоб адаптуватися до нової постпандемічної реальності.

Пандемія спровокувала великі зміни, але ці зміни можуть бути і позитивними. Після кризи з'явилося багато можливостей для розвитку сфери консалтингу. Наприклад, стратегії та бізнес-сценарії, які розроблюються задля підвищення економіки після спаду, складаються з допомогою консультантів. Також власники компаній звертаються до консультантів, щоб реструктурувати свою діяльність чи впровадити нові технології або тактики. Реалізовані на основі проведеної консультації перетворення надають клієнтам додаткові конкурентні переваги, а також підвищують продуктивність. Сценарій після великої кризи 2008 року повторюється – все більше компаній звертаються до консалтингових агентств, щоб змінити свою бізнес-стратегію.

На рис. 2.2 зображені найпопулярніші проблеми європейських консалтингових фірм під час та після пандемії.



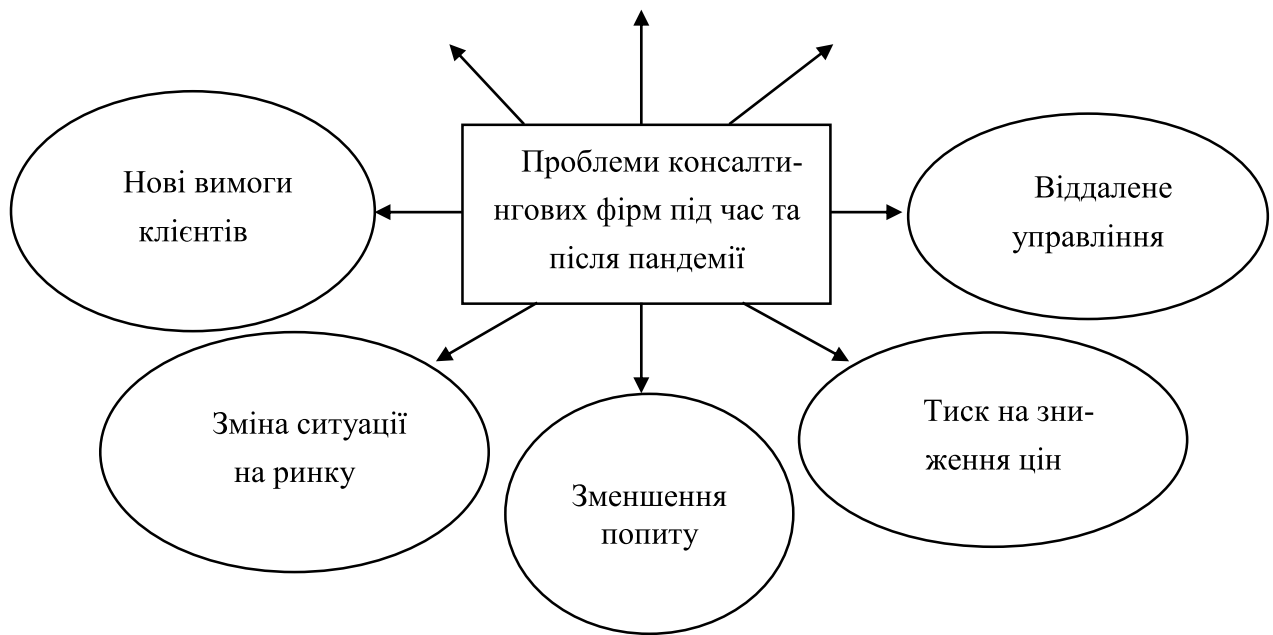


Рис.2.2 Проблеми європейських консалтингових фірм під час та після пандемії

Побудовано автором на основі: [8,36].

Для вирішення цих проблем доводиться знаходити нові сучасні та неординарні шляхи, тож компанії розробляють стратегію своєї подальшої діяльності на основі таких тенденцій, як:

нові гравці (фрілансери та краудсорсинг) набирають все більшої популярності;

підвищення вимог до консультанта, наприклад, володіння ексклюзивними знаннями певної сфери стає обов'язковим;

кооперація різних підприємств бізнес-послуг стає більш звичною;

змінюються системи оплати та ціноутворення [32].

Тож, у практиці торгівлі консалтинговими послугами починається процес адаптації під нові тенденції та вимоги ринку. Нові тенденції та способи компаній підлаштовуватися під них відображені у табл. 2.1. [8,33, 31, 27].

Нові тенденції адаптації світових та європейських компаній під нові умови ринку

№	Назви тенденцій	Короткі характеристики
1	Диджиталізація	Для управління консалтинговими послугами та координації діяльності команд працівників, використовуються віртуальні інструменти та платформи. Це тягне за собою пошук альтернативних шляхів ресурсного забезпечення, що призведе до підвищення попиту та спеціальні ресурси. Існує дуже велика можливість того, що послуги консультування, які базуватимуться на технологіях, набудуть найбільшої популярності. Це означає зріст важливості ІТ сфери та відповідних умінь та кваліфікацій та появу боротьби за найталановитіших працівників.
2	Індивідуальні рішення	Клієнти-підприємства все частіше шукають консультацій, які можуть запропонувати повністю кастомізовані рішення, індивідуально підібрані під себе. Аналіз експертів у нішевих сферах буде домінувати над попитом на стратегії. Від консультантів очікується знання операційної реальності клієнтів, щоб можна було запропонувати індивідуально адаптовані послуги, які відповідатимуть галузевому, клієнтському та функціональному контексту.
3	Стратегія, яка функціонує в компанії	Команди в усіх сферах на початку пандемії поспішно створювали внутрішні стратегічні команди. Таким фірмам-клієнтам варто буде надати низку пропозицій, підкріплених надійними технологіями та цифровими продуктами, що буде важко повторити внутрішнім працівникам. Прогнозована аналітика, автоматизоване прийняття рішень, програмне забезпечення та машинне навчання стануть популярними разом з автоматизацією адміністративних задач та підвищенням ефективності.

Закінчення табл. 2.1

4	Висока рентабельність інвестицій клієнтів	Робітники фрілансу можуть запропонувати набагато вигіднішу ціну, ніж великі консалтингові компанії. Більш того, фірми прагнуть більшої рентабельності інвестицій та гарантії якості консультаційних порад, а доступні в Інтернеті технологічні ін-
---	---	--

		струменти та, звичайно, висока конкуренція знизили прибутковість консультацій. Ця тенденція означає посилену співпрацю з фрілансерами для отримання цінних експертних порад.
5	Зростання попиту на технологічний сектор	Консалтингові компанії, які мають практичні знання в технологічній сфері або мають партнерів в галузі новітніх технологій та розуміють структуру ринку, буде легко задовольнити майбутній попит клієнтів-підприємств.
6	Використання реструктуризації	Секторам бізнесу, які планують реструктуризацію задля адаптації до нових ринкових умов, буде необхідне чітке управління змінами та підтримка операційного та стратегічного розвитку, а також підвищення кваліфікації робітників.

Поява нових тенденцій в міжнародній торгівлі консалтинговими послугами доводить, що розвиток цієї сфери та його темпи налагоджуються.

На європейському ринку існує окремий поділ на види послуг. Виділяють такі види, як:

стратегія;

операція;

технологія;

кадри і зміни;

продажі та маркетинг;

управління фінансами та ризиками [5,30].

Послуги стратегічного характеру допомагають підприємствам проводити аналіз та вдосконалення, або повну заміну своїх стратегій та бізнес-операцій, а також оптимізувати корпоративне планування компанії.

Послуги операції означають інтеграцію нових бізнес-рішень через реінжиніринг бізнес-процесів, регулювання відносин з клієнтами або постачальниками, управління ланцюгами постачання чи закупівлями, скорочення витрат, зміни в логістиці чи розроблення нових продуктів чи послуг.

Послуги технологічного характеру допомагають фірмам-клієнтам оцінювати їх ІТ-стратегії для впровадження технологій у бізнес-процеси, підтримки рішень, пов'язаних із плануванням та впровадженням нових технологій для бізнес-

додатків, включаючи структуру ІТ-мережі та безпеки, через дії технологічного характеру.

Послуги виду кадрів та змін орієнтовані на допомогу в питаннях управління кадрами, структури кадрів та їх системи.

Консалтингові послуги з продажів та маркетингу допомагають вирішувати проблемні питання з приводу продажів товару, методів його реалізації та збуту, маркетингових стратегій компанії [5].

На рис. 2.3 зображений розподіл обсягу консалтингу за сервісними видами на європейському ринку послуг за 2019 рік.

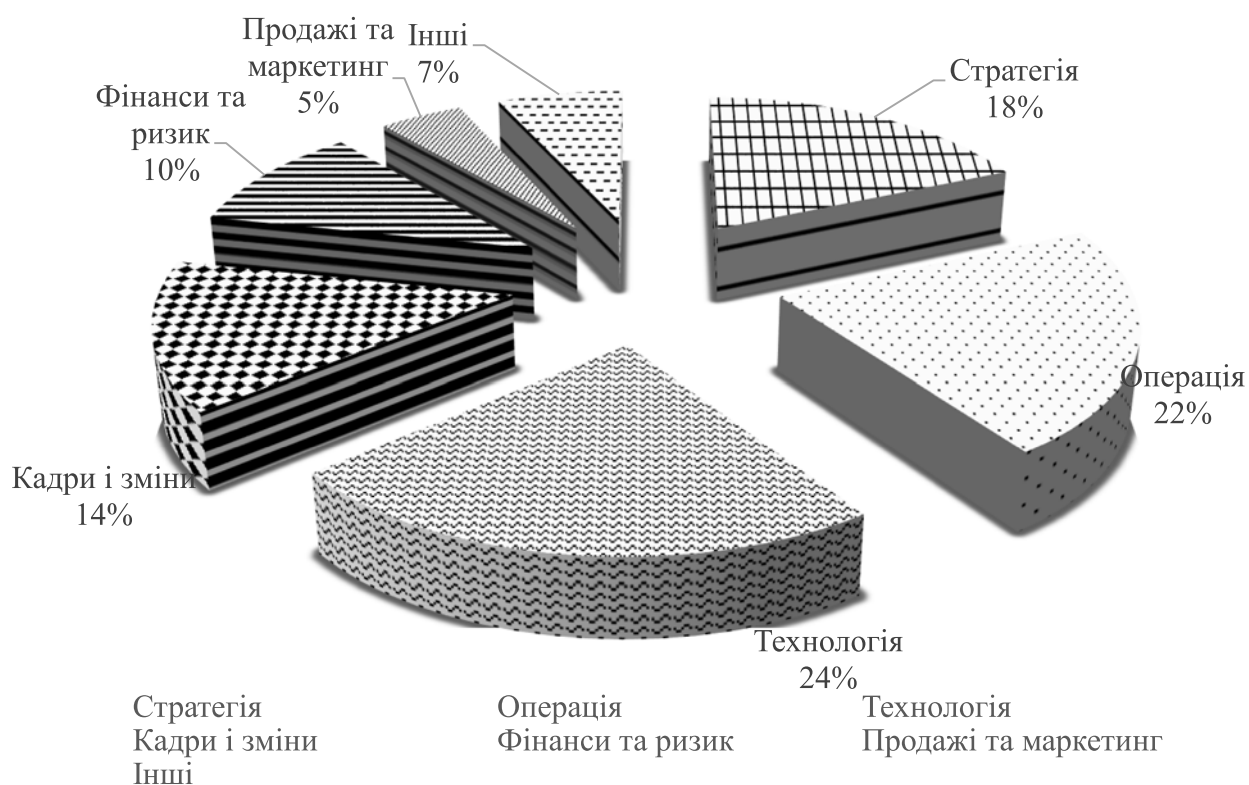


Рис.2.3 Розподіл обсягу консалтингу на європейському ринку послуг у 2018 - 2019 р.

Побудовано автором на основі: [30].

В дослідженні приймали участь резиденти таких країн, як Австрія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Іспанія, Швейцарія, Італія, Румунія, Словенія та Об'єднане Королівство Великої Британії та Північної Ірландії.

Як ми бачимо, у 2019 році види технологій та операцій є двома основними напрямками обслуговування з часткою ринку 24% і 22% відповідно. Їхнє зростання в абсолютному та відносному вираженні було зумовлене активною участю консалтингових компаній у підтримці процесу цифровізації та діджиталізації.

Стратегічний вид та вид кадрів та змін, хоча й досі важливі, більше не є двома основними стовпами портфеля консалтингових компаній.

Фінанси та ризики і продажі та маркетинг мають дуже різну актуальність у різних країнах.

Політика світової консалтингової індустрії фактично визначається декількома компаніями-гігантами міжнародного ринку, серед яких PwC, KPMG, Deloitte, Ernst&Young. Ці компанії мають великий вплив на світову індустрію консалтингових послуг, їх умовно називають «Великою четвіркою». Вони постійно розширюють спектри своїх послуг та позиціонують себе мультифункціональними консультантами.

2.3 Моніторинг ріелторських операцій на міжнародних ринках консалтингової компанії “Borges Inversiones”

Компанія «Barcelona Home», дочірня компанія “Borges Inversiones”, знаходиться в Іспанії, у місті Барселона, а там, як відомо, дуже привабливий клімат для відпочинку та проживання. Тож очевидно, що сфера ріелторства там розвинена на дуже високому рівні.

Основними гігантами даної сфери на ринку є такі компанії, як «Coldwell Banker Prestige Barcelona», «Lusa Realty», «FINCAS COS» та «Eurofincas». Ця нарастаюча конкуренція ускладнює умови існування для компаній поменше, таких, як «Barcelona Home». Але існує декілька причин, які допомагають компаніям поменше триматися на ринку.

По-перше, компанії мають різну цільову аудиторію.

«Гіганти» ринку пропонують, переважно, нерухомість люксового сегменту. Тобто, цільова аудиторія складається з, переважно, клієнтів з незвичайними бажаннями, які складно задовольнити, та великим бюджетом. Такими компаніями є «Coldwell Banker Prestige Barcelona» та «Lusa Realty». Асортимент запропонованих послуг відрізняється від асортименту, запропонованого «Barcelona Home», а саме це – старовинні розкішні замки, вілли та будинки з панорамним видом, та різні види комерційної нерухомості.

«FINCAS COS» також має інший асортимент пропозицій – компанія пропонує купити або орендувати фермерські будинки, таунхауси, сільські ферми чи унікальні будиночки на природі. Компанія має портфоліо з ексклюзивними пропозиціями майна в Барселоні або Каталонії. Усі компанії мають відмінну репутацію та відгуки.

Цільова аудиторія «Barcelona Home» складається переважно з туристів не преміум сегменту, так як таких переважна більшість. Команда підприємства використовує прості, але дієві методи для залучення клієнтів – швидка відповідь рідною мовою клієнта, гарантоване бронювання помешкання, безпечна система оплати та безкоштовний гід-путівник у подарунок кожному.

Саме завдяки таким невеликим інноваціям, які впроваджуються постійно, компанія пережила кризу через COVID-19 та має змогу ділити ринок з «фірмами-гігантами», це і є другим фактором успіху розвитку маленьких компаній.

«Barcelona Home» має немало компаній-партнерів таких, як:

Apartur (Association of touristic apartments in Barcelona);

Lonely Planet;

FipKey;

TimeOut;

TripAdvisor.

Особливостей оренди або покупки нерухомості Іспанія не має, правила регулюються Законом про міську оренду та покупку. Орендувати помешкання можна достатньо просто як резидентам, так і нерезидентам країни - достатньо просто

скласти угоду про оренду, за можливістю затверджену нотаріусом. Орендну ставку встановлюють самі сторони, вона може бути підвищена тільки на суму, відповідну до індексу інфляції. Передоплата може бути отримана орендодавцем не більше, ніж на один місяць вперед. При заселенні сплачується застава у розмірі оренди одного місяця, яка при виселенні повертається назад за умов належного стану майна. У випадку несплати орендарем місячної ставки, орендодавець має право звернутися до поліції та вимагати виселення другої сторони.

Процес купівлі-продажу також спрощений – нерезиденту країни достатньо мати ідентифікаційний номер іноземця. Сама купівля-продаж відбувається в декілька етапів – після вибору нерухомості та досягнення домовленості з продавцем вибраний об'єкт резервується внесенням грошового внеску, далі робиться перевірка юридичної частоти. За умов успішної перевірки підписується остаточний договір, який зобов'язує сплату депозиту у вигляді 10% від вартості нерухомості. На останньому етапі договір засвідчується нотаріусом та остаточна сума повинна бути сплачена.

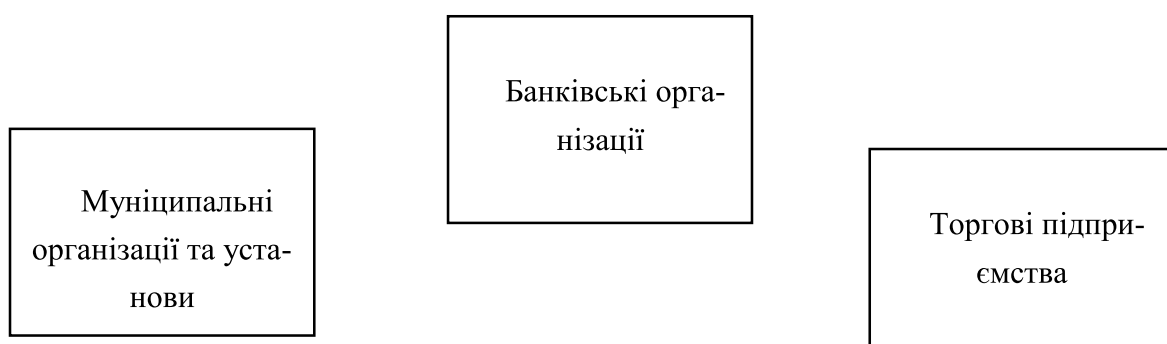
Податки на дохід з продажу чи оренди нерухомості в Іспанії не дуже лояльні, вони складають:

ставка 24% - податок на дохід від здачі нерухомості в оренду (непередбачено для нерезидентів, які відвідують країну за короткостроковою візою);

1,5 - 2% від кадастрової вартості нерухомості - податок фізичної особи на нерухоме майно [38].

«Компанії-гіганти» мають ресурси для використання послуг консалтингових агентств, тому їх виокремлюють в окрему категорію споживачів консалтингових послуг.

Основними користувачами консультаційних послуг на глобальному ринку виступають суб'єкти, зображені на рис. 2.4



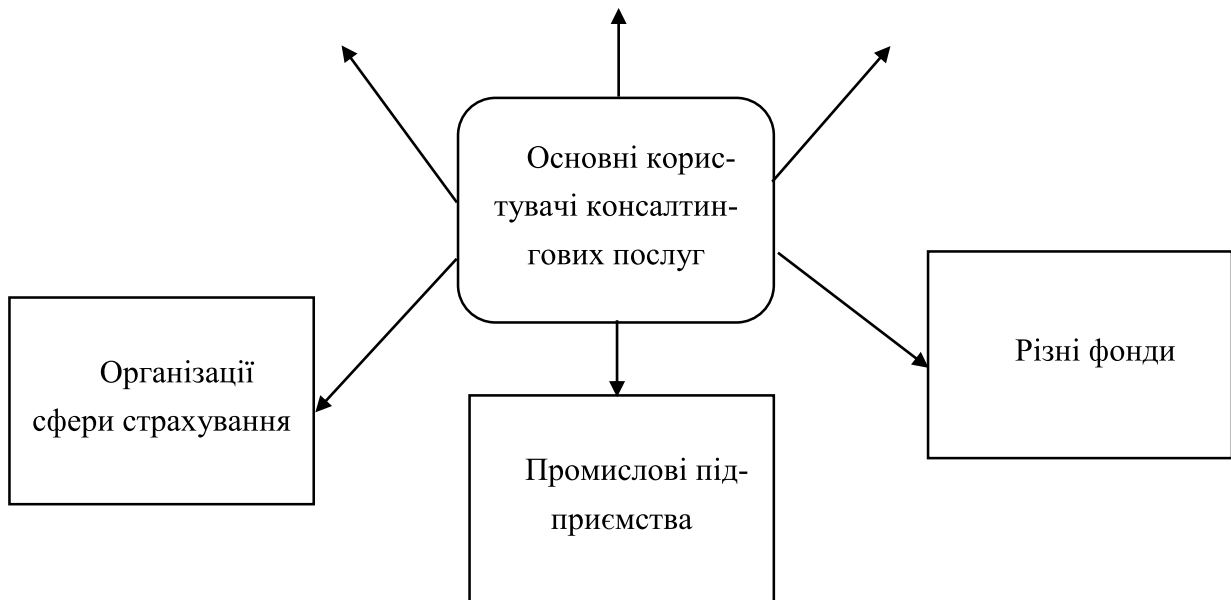


Рис 2.4. Основні користувачі консалтингових послуг на європейському ринку

Тобто, основними існуючими споживачами консалтингових послуг виступають різні державні структури, виробничі та сервісні підприємства.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які установи, що стикаються з управлінськими проблемами, а продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми, продуктом виробничої діяльності яких є консультаційні послуги [18].

Клієнти повинні бути залучені у вирішення внутрішніх проблем своєї компанії, бо вони, як ніхто, знають особливості та специфіку усіх внутрішніх процесів, тож у поєднанні зі знаннями експерта можуть отримати найкращий результат.

Висновки за розділом 2

Після пандемії COVID-19 економічні умови для торгівлі консалтинговими послугами стали набагато складнішими, ніж були. Тож, щоб залишитися на ринку, компанії вимушені шукати нові шляхи залучення клієнтів, надання послуг та обновлювати асортимент послуг в залежності від нових особливостей попиту.

Ринки різних країн використовували різні методи та інструменти задля підтримання сфери консалтингових послуг, та різні країни відчували вплив пандемії не однаково. Наприклад, європейський ринок відчув скорочення попиту на консалтингові послуги в середньому у розмірі 20% (окремі держави навіть на 18%), ринок Британії у розмірі 22%, збиток консалтингових компаній північноамериканського ринку склав 18%, а Азіатсько-Тихоокеанський регіон постраждав найменше - на 12%. Ці показники вважаються невеликими, тому що спад прогнозувався на усі 30%. Така різниця у показниках зумовлена швидкістю реакції уряду на пандемію та впровадження мір задля зменшення захворюваності. Ті компанії, які почали швидко співпрацювати з замовниками віддалено, тобто адаптувалися, відчули менше негативного впливу та відновили попит на свої послуги.

Тож, у практиці торгівлі консалтинговими послугами починається процес адаптації під нові тенденції та вимоги ринку, та як наслідок, відбувається налагодження ринкового балансу.

Згідно з аналізом європейського ринку, через нові тенденції діджиталізації та цифровізації частки технологічних послуг зростають, так як впроваджуються нові інноваційні технології та сучасні операційні схеми. Компанії, які підлаштувалися під новий попит та адаптувалися під незвичні запити, незалежно від свого розміру, зуміли залишитися на ринку та зараз успішно розвиваються.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

На даному етапі розвиток консалтингової діяльності в Україні є постійним, але не стрімким. Кількість консалтингових агентств збільшується, Керівники українських компаній почали усвідомлювати, що наявні проблеми можуть вирішити спеціалісти цієї конкретної сфери, але повної довіри до консалтингових агентств керівники ще не мають.

Головними клієнтами консалтингових агенцій в Україні є малі та середні фірми, на відміну від Європи. На сьогоднішній день кількість підприємств малого та середнього бізнесу становить приблизно 1,2 мільйони, та їх кількість постійно зростає, тож зростає і попит на консалтингові послуги. На ринку України присутні багато міжнародних консалтингових компаній, що свідчить про попит на дійсно кваліфікованих консультантів з європейським досвідом.

На рис. 3.1 відображена динаміка обсягу реалізації консалтингових послуг впродовж трьох років.

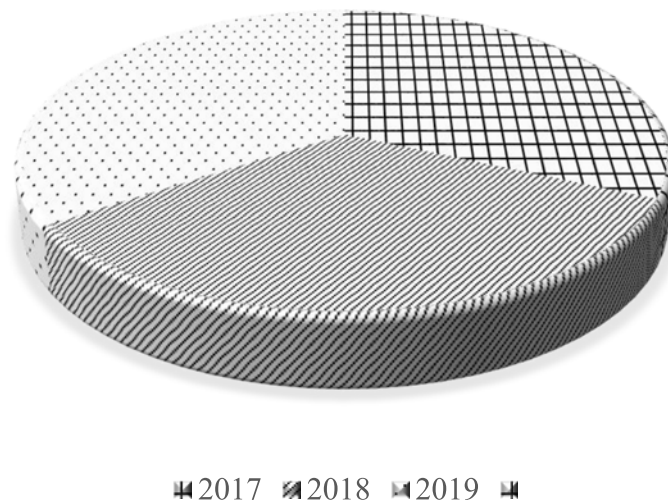


Рис. 3.1 Розподіл обсягів реалізації консалтингових послуг

Побудовано автором на основі: [15]

Як ми можемо помітити, обсяги реалізації зростають з року в рік, тобто, зростає попит на послуги консалтингу. Тенденція росту є позитивною, але нестійкою.

Усього в Україні на даний момент функціонує близько п'яти тисяч компаній, які займаються консалтинговою діяльністю. Ці компанії значно диференційовані за обсягами ринкової частки, кількістю персоналу, сукупністю додаткових сервісів. Орієнтовно 87% консалтингових послуг, що надаються в Україні, сконцентровано в м. Києві, оскільки майже всі представництва іноземних консалтингових компаній зосереджені в столичному регіоні [5]. Вітчизняних консалтингових компаній, згідно з підрахунками, близько трьох сотень.

Згідно зі статистикою досліджень Європейського Банку Реконструкції та Розвитку, 72% не використовують послуги спеціалізованих консалтингових агенцій тому, що 50% з них вважають, що допомога ззовні їм не потрібна, а 22% - не мають фінансових ресурсів для цього.

Український ринок консалтингових послуг відчуває на собі ряд проблем.

По-перше, одна з особливостей консалтингових послуг полягає у тому, що вони не мають фізичного обліку, тобто невідчутні. Велика кількість компаній, які могли би бути потенціальними клієнтами, не хочуть витратити фінансові ресурси на нематеріальні послуги, навіть якщо компанія має деякі проблеми.

По-друге, результат впроваджених заходів не можна оцінити одразу. Потрібен час для імплементації нових рішень та стратегій, тож оцінювати їх ефективність можна тільки через певний час, зібравши вже оновлені дані для аналізу.

По-третє, українські консультаційні компанії мають невисокий рівень інтеграції в світові консалтингові структури та об'єднання. Це означає повільне слідуванням останнім тенденціям та відсутність міжнародного обміну досвідом, що погано відображається на якості послуг, наданих послуг.

Вибір консалтингового агентства дуже важливий для компанії, тому що саме його дії змінять структуру та показники наймаючої компанії, і результат безпосередньо залежить від професійності робітників консультуючої компанії.

В табл. 3.1 ми можемо прослідкувати найпоширеніші критерії вибору консалтингового агентства.

Таблиця 3.1

Критерії вибору консультуючої компанії

№	Критерії вибору консалтингової компанії	Частка респондентів, які віддали критерію 1 місце, %
1	Вартість послуг	23%
2	Кваліфікація консультантів	17%
3	Корпоративні цінності компанії	16%
4	Репутація агентства, відгуки та рецензії	15%
5	Індивідуальний підхід до кожного клієнта	11%
6	Досвід роботи, час існування на ринку	10%

7	Сформований бренд компанії, реклама	8%
---	-------------------------------------	----

Побудовано автором на основі: [2].

Найважливішим показником, на який звертають увагу українські підприємства при виборі консультуючого агентства, є вартість послуг та кваліфікація консультантів. Найменшого впливу на рішення про консультуючу компанію має фактор реклами та бренду компанії, і це, з точки зору європейської політики вибору консалтингової компанії, правильне розміщення пріоритетів, бо найважливішим є професіоналізм консультантів та використання фінансових ресурсів компанії, а реклама є результатом маркетингової стратегії фірми.

Четвертою проблемою українського ринку консалтингових послуг є те, що він функціонує без спеціалізованої законодавчої бази та потребує виокремлення на законодавчому рівні як особливого, окремого виду діяльності. Ця проблема існує не дивлячись на те, що ринку України притаманні основні характерні риси світового та на ньому функціонують представники великих міжнародних компаній. Також цей фактор заважає вести статистичну звітність підприємств за даним напрямом та провокує виникнення труднощів визначення структури та напрямів співпраці українських компаній з професіоналами консультування, що зумовлює відсутність форм регламентації витрат у фінансовій звітності компанії.

Будь-яка діяльність повинна мати встановлені стандарти, а створення стандартів саме для консалтингу сприятиме подоланню непрозорості процесу консультування, зниження ризиків незадовільного результату консультування, підвищенню кваліфікації консультантів, покращенню відносин між консультантом та клієнтом, загальному зростанню якості консалтингових послуг, та, як наслідок, можливість виходу на міжнародні ринки у випадку стандартизації світових вимог та перейняття цінностей зарубіжних компаній [2].

Тобто, щоб вітчизняні консалтингові компанії успішно розвивалися та виходили на міжнародні ринки, їм слід взяти декілька аспектів з європейського досвіду, які зображені на рис.3.2.

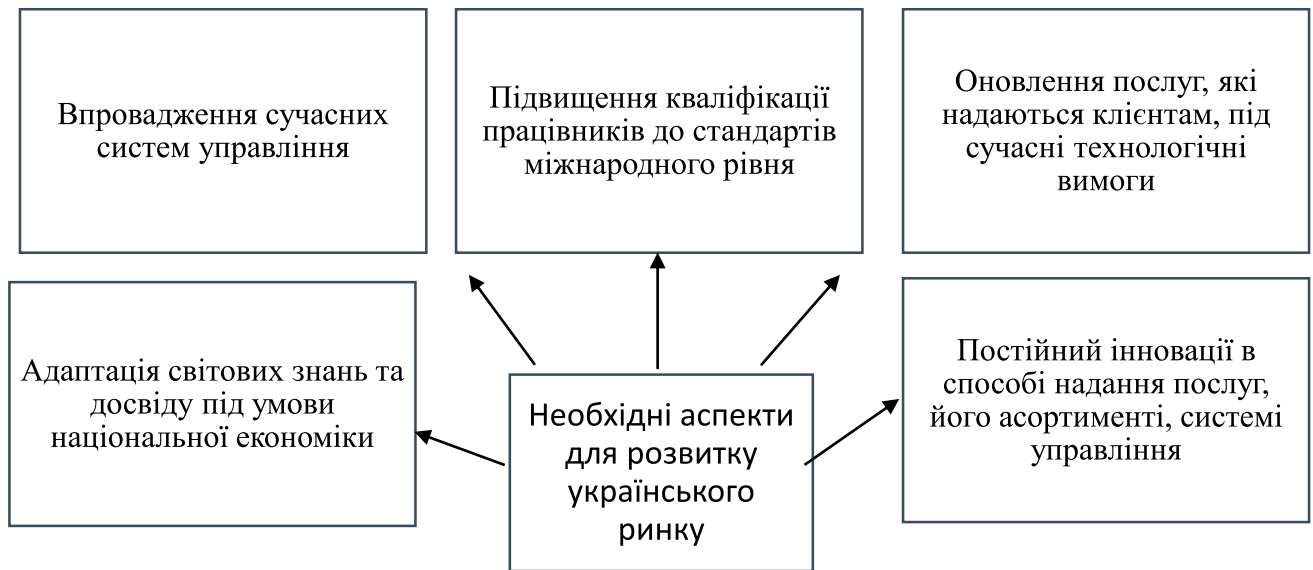


Рис. 3.2 Аспекти європейського досвіду ведення консалтингового бізнесу, які необхідно впровадити в українських консалтингових компаніях

Висновки за розділом 3

Отже, розвиток консалтингової сфери в Україні є постійним, але не таким стрімким, як на світовому ринку. Причиною цього є те, що вітчизняні компанії мають ряд особливостей та проблем. До цих проблем відносять недовіру до консалтингових агентств, невіра у гарний результат після залучення спеціалістів, недостатня фінансова спроможність компаній, бо найбільшими клієнтами є середні та малі підприємства, а також недостатня кількість часу оцінити результат допомоги консультантів, очікування негайних покращень, низька інтеграція в світові консалтингові об'єднання та організації і відсутність законодавчого регулювання та функціонування без спеціальної законодавчої бази та урегулювань.

Після вирішення цих проблем та запровадження стандартизації бізнесу розвиток та зростання ринку стрімко підуть угору, а діяльність компаній-клієнтів

зросте, що, як наслідок, позитивно вплине на економічну складову держави та добробут населення, а також на розвиток українського ринку консалтингових послуг та його інтеграцію в світову торгівлю.

Також вагому складову в заходах, які мають бути впроваджені задля подальшого розвитку консалтингової сфери в Україні, є досвід європейських компаній. Надані рекомендації були основані на європейських факторах успіху, що теоретично можуть бути успішно впроваджені на вітчизняному ринку.

Українські консалтингові компанії мають добрі перспективи вийти на європейські ринки та експортувати свої послуги, і якщо консультанти будуть достатньо кваліфіковані, будуть дотримуватися усіх міжнародних стандартів та враховуватимуть особливості національного ринку, послуги українських компаній будуть мати великий попит, так як велику роль у конкурентній боротьбі є цінова політика, що є великою перевагою українських фірм перед іноземними.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день сфера міжнародного консалтингу є однією з галузей світового господарства з найбільш стрімким розвитком. За останнє десятиліття ринок вважається одним з найбільш швидкозростаючих ринків світу. Його зростання становить 15-20% на рік, що в 2-3 рази перевищує темпи розвитку ринків збуту високотехнологічної продукції та побутового збуту. Особливості розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг спричинені світовою економічною глобалізацією. Конкуренція на ринку постійно посилюється, виникають «компанії-гіганти», так звані транснаціональні консультаційні компанії. Вони фактично створюють стандарти та політику ведення консалтингового бізнесу, якій слідують компанії поменше. Стрімке збільшення кількості компаній провокує підвищення вимог на якість послуг, а також впливає на ціноутворення – вартість послуг змінюється дуже незначно.

Потреба швидкої адаптації спричинена не тільки світовою глобалізацією, а і нещодавньою пандемією COVID-19, яка була так званим «фільтром» для ринку

консалтингу. Діючими залишились лише ті фірми, які зуміли вчасно підлаштуватися під нові вимоги клієнтів та ситуацію на ринку. Клієнти можуть насолоджуватися підвищеною якістю послуг, які вони отримують, та сталими цінами на послуги через високу конкуренцію.

Для компаній конкуренція є, з одного боку, дуже небезпечним чинником, а з іншого - це є чинником розвитку, впровадження інновацій, оптимізації різних систем компанії, удосконалення технічного забезпечення команди та підвищення кваліфікації робітників.

В свою чергу, покращення економічного стану галузі консалтингу спричиняє підвищення показників базових елементів ринкової економіки. Завдяки цьому виду діяльності будується нова бізнес-реальність для різних організацій, яка згодом допомагає модернізувати економіку на регіональному, а трохи пізніше національному рівні та міжнародному рівні.

Ринок консалтингових послуг в Україні має деякі особливості, які були проаналізовані в дипломній роботі, але його розвиток є стабільним, хоч і повільним. Розвиток даної галузі в українському господарстві буде успішним, перш за все, за умови покращення макроекономічної ситуації в країні, а також за умови відокремлення цього виду діяльності на законодавчому рівні, що дозволить досліджувати прогрес та проблеми на статистичному рівні задля подальшого удосконалення. З європейського досвіду також можна взяти декілька рекомендацій для впровадження на всеукраїнському рівні, а саме підвищення кваліфікації робітників до міжнародного рівня; оновлення та розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам; впровадження нових систем управління; адаптація наявних знань під економічні умови національного ринку; постійні інновації в системі надання послуг.

Ще однією умовою розвитку консалтингових послуг на українському ринку є прийняття міжнародних стандартів та підвищення кваліфікації консультантів, що можна досягнути співпрацею з іноземними партнерами.

Успіх консультаційної галузі в Україні дуже залежить від їх готовності до нововведень, адаптації набору послуг до нових потреб клієнтів, пошуку нових ринків.

А передумовою розвитку цього виду послуг є усвідомлення підприємствами економічної вигоди від співпраці з консалтинговими агентствами, підвищення довіри до консультантів, можливість чекати на результат та аналізувати оновлені показники та покращення платоспроможності компаній- замовників.

Отже, роль консалтингу має макроекономічне значення, так як розвиток цієї сфери безпосередньо впливає на формування динамічної та корисної для капіталістичної економіки конкуренціїб конкурентних переваг для підприємств та технологій управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєва Т.Н. Інформаційний консалтинг / Т.Н. Ананьєва, А.І. Ткалич. – Москва: навч. посібник для студ.внз, 2018. – 24 с.
2. Бортнікова М.Г. Діагностування консалтингових проєктів для машинобудівних підприємств: дис. кандидата економічних наук: 08. – Львів, 2018. – 258 С.
3. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.
4. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України / Кабінетне дослідження громадської організації «Центр прикладних досліджень» представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. – 2021. – С.56.
5. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27. С. 54–58.
6. Кленін О.В., Білопольський М.Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи /О.В. Кленін, М.Г., Білопольський //Вісник економічної науки України - 2017. - №1. – С.134-165.
7. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
8. Лазурко М.І., Завербний А.С. // Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. Менеджмент та підприємництво в Україні. – 2021. – №2 (6) . – С.208.
9. Левіщенко О.С. Розвиток понятійного апарату консалтингу // Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці. Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції. – 2020. – №1. – С.203-205.
10. Лозовський О.М., Важелюк Є.С.Актуальність розвитку консалтингових послуг в Україні // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №25. –

C.350.

11. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економікотеоретичний аналіз: Монографія. – Х.: Право, 2008. – 280 с.

12. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку // Економіка та управління національним господарством. – 2020. – №39. – С.100.

13. Управлінський консалтинг: Конспект лекцій кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДДАЕУ. – Дніпро, 2018. – 69 с.

14. Види та форми консалтингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globfin.ru/info/consulting.htm>.

15. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Елизавета Т. Консалтинг : визначення і види, правила вибору консалтингової компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.calltouch.ru/konsalting-vidy-zadachi-otlichiya-ot-kouchinga>.

17. Закон України про особливості провадження ріелторської діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/NT0340>.

18. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>.

19. Beich E., The new business of consulting: the basics and beyond. – 2019.

20. Daniel B. Kohlhepp The real estate development matrix // Johns Hopkins Carey Business School. – 2012. – p.8.

21. Kobushko, I., Jula, O., Kolesnyk, M. (2017). Improvement of the mechanism of innovative development of small and medium-sized enterprises. SocioEconomic Challenges, 1(1), 60-67.

22. Managamet consulting. A guide to the profession. Fourth edition. – 2002. – p.72.

23. Markham C. The Art of consultancy: a powerful toolkit to becoming a top

consultant. – Legend Business Ltd, 2020. – 288 P.

24. Narayanan, B. G., Kadasala, N. R., Achari, L. V. N., Sahoo, S. (2017). International trade policies and sustainability of nano-textiles. *SocioEconomic Challenges*, 1(2), p. 27-33.

25. Obidjon, G. Zakharkin, O., Zakharkina, L. (2017). Research of innovation activity influence on return of stocks in industrial enterprises. *SocioEconomic Challenges*, 1(2), p. 80-102.

26. Palienko, M., Lyulyov, O. (2018). The Impact of Social Factors on Macroeconomic Stability: Empirical Evidence for Ukraine and European Union Countries. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), p. 103-116.

27. Acuity: Consulting Trends in 2021. [Electronic source] – Access mode: <https://www.acuitykp.com/blog/consulting-industry-trends-in-2021>.

28. Augbaka, M., Awujola, A., Shcherbyna, T. (2019). Economic Development, Foreign Aid and Poverty Reduction: Paradigm in Nigeria. *SocioEconomic Challenges*, [Electronic source] – Access mode: [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).5-12.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).5-12.2019).

29. Balas, A.N., Kaya, H.D. (2019). The Global Economic Crisis And Retailers' Security Concerns: The Trends. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), p. 5-14. [Electronic source] – Access mode: [http://doi.org/10.21272/sec.3\(2\).5-14.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(2).5-14.2019).

30. FEACO annual survey of the European MC market. [Electronic source] – Access mode: <https://feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202015-2016.pdf>.

31. Five trends shaping the future of the consulting industry [Electronic source] – Access mode: <https://www.consultancy.uk/news/25670/five-trends-shaping-the-future-of-the-consulting-industry>.

32. Infodesk // 5 key Trends in 2022 for the consulting agency. [Electronic source] – Access mode: <https://www.infodesk.com/5-key-trends-in-2022-for-the-consulting-industry/consulting-industry>.

33. Key trends in 2020 for Consulting. [Electronic source] – Access mode: <https://www.infodesk.com/consulting-industry/consulting-trends-2020>.

34. Meresa, M., Kidanemariam, Haftu (2019). Factors Determining the Success

of Small and Medium Enterprises in Tigray region: the Case of selected town Hintalo Wejerat Wereda. *SocioEconomic Challenges*, 3(1), 72-89. [Electronic source] – Access mode: [http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).72-89.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).72-89.2019).

35. Saima, T. (2019). Geopolitics of International Relations, Ethnic Polarization and Internal Conflict: A Case for Pakistan. *SocioEconomic Challenges*, 3(4), p. 25-38. [Electronic source] – Access mode: [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).25-38.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).25-38.2019).

36. Statista: Leading business challenges for consulting firms in 2020 [Electronic source] – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/624457/business-challenges-for-management-consulting-firms>.

37. Tata Consultancy Services Limited / Management Consulting Post COVID-19: Building Resiliency and Agility [Electronic source] – Access mode: <https://www.tcs.com>.

38. What are the costs and taxes involved in buying a Spanish property. [Electronic source] – Access mode: <https://www.realista.com/resources/buy/buying-property-in-spain-what-taxes-can-you-expect>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Відгук з підприємства переддипломної практики

Formulário de Avaliação

Evaluation Form

Dimensões a avaliar <i>Evaluation dimensions</i>	1	2	3	4	5	Não se aplica <i>Not Applicable</i>
	Necessita melhorar <i>Needs Improvement</i>	Correspondeu às expectativas <i>Meets Expectations</i>		Excelente <i>Excellent</i>		
A: Comportamento profissional e autonomia <i>A: Professional behaviour and autonomy</i>						
1. Assiduidade, pontualidade, motivação e proatividade <i>1. Attendance, punctuality, motivation and proactiveness</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rigor e atenção no exercício das atividades realizadas <i>2. Precision and care in carrying out work</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Planeamento do trabalho e gestão do tempo e prioridades <i>3. Planning of work and management of time and priorities</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Atitude geral em relação ao trabalho, respeito pelos outros e aceitação de críticas <i>4. General attitude regarding work, respect and acceptance of criticism</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Autonomia na compreensão das solicitações e na análise e realização de atividades <i>5. Autonomy regarding understanding requirements and activities analysis and carrying out them</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentários: <i>Comments:</i>	In the very beginning Alona learned all the protocols, programs that we use, the way we work here, etc. really fast Even though she had a lot going on a personal note, she never lost focus and worked really professionally.					

Dimensões a avaliar <i>Evaluation dimensions</i>	1	2	3	4	5	Não se aplica <i>Not Applicable</i>
	Necessita melhorar <i>Needs Improvement</i>		Correspondeu às expectativas <i>Meets Expectations</i>		Excelente <i>Excellent</i>	
B: Competências e aptidões técnicas e de comunicação B: Technical and communication skills and competences						
6. Conhecimento de conceitos, técnicas e terminologia adequada ao estágio 6. Knowledge of concepts, techniques and terminology suitable to the internship	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Capacidade para ouvir e compreender solicitações 7. Ability to listen and understand requirements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Competências analíticas (i.e., capacidade de identificar e relacionar todos os elementos de uma situação específica e identificar os princípios fundamentais para desenvolver uma tarefa) 8. Analytical skills (e.g. capacity to identify and relate all the elements of a particular situation and identify the guiding principles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Capacidade para atingir os objetivos propostos 9. Ability to achieve the proposed objectives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Comunicação oral (capacidade e qualidade para estruturar ideias, expressar pontos de vistas e exibir clareza de raciocínio e concisão) 10. Oral communication (ability and quality to structure ideas and express a point of view and exhibit clarity and be concise)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Comunicação escrita (capacidade de expressar e estruturar ideias de forma escrita com qualidade e clareza e de forma concisa) 11. Written communications (ability to express and structure ideas in a written way with quality, clarity and in a concise way)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentários: Comments:	Alona's work development is really successful. When we give her a task or a project, we can trust upon the fact that she will finish it very well. Alona gets along with the other team members and is very committed to her work.					
C: Avaliação geral da performance do aluno durante o estágio curricular C: Curricular internship students' performance overall evaluation						
12. Avaliação geral do aluno 12. Overall students' evaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentários: Comments:	It was a pleasure to work with Alona and we believe that she will achieve great things in the future.					