

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

«На правах рукопису»  
УДК 338.467:339.97](043.3)

До захисту допущено:  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Сергій ВОЙТКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Магістерська дисертація  
на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою «Міжнародна економіка»  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
на тему: «Розвиток ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації»**

Виконала:  
студентка II курсу, групи УС-321мп  
Шахрай Яна Віталіївна \_\_\_\_\_

Керівник:  
Професор кафедри міжнародної економіки,  
д.е.н., професор,  
Охріменко Оксана Онуфріївна \_\_\_\_\_

Рецензент:  
Завідувач кафедри менеджменту,  
д.е.н., професор,  
Дергачова Вікторія Вікторівна \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань.  
Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**  
**Факультет менеджменту та маркетингу**  
**Кафедра міжнародної економіки**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Сергій ВОЙТКО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**Шахрай Яні Віталіївни**

1. Тема дисертації « Розвиток ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації», науковий керівник дисертації Охріменко Оксана Онуфріївна, д.е.н., професор, затверджені наказом № 5220-с по університету від 09 листопада 2023 року.
2. Термін подання студентом дисертації до 10 січня 2024 року.
3. Об'єкт дослідження – міжнародний консалтинговий ринок та діяльність консалтингових компаній.
4. Вихідні дані: періодичні видання, публікації, матеріали конференцій, статистичні матеріали Світового банку, FEASO, OECD, Державної служби статистики України.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
  - викласти теоретичні основи консалтингу як інтелектуальної послуги;
  - визначити чинники, що впливають на формування конкуренції на ринку;

- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання основних параметрів ринку консалтингу;
- проаналізувати тенденції розвитку міжнародних ринків консалтингових послуг;
- проаналізувати сегментацію та концентрацію регіональних ринків консалтингу;
- оцінити конкурентну політику та конкурентоспроможність окремих міжнародних консалтингових компаній;
- оцінити вплив глобалізації на розвиток конкуренції на ринку консалтингу;
- розробити рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності консалтингових компаній.

#### 6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

- схема класифікації консалтингових послуг за процесним підходом;
- схема класифікації консалтингових послуг за предметним підходом;
- схема груп показників для оцінки конкурентоспроможності консалтингової компанії;
- графік динаміки світового ринку консалтингових послуг;
- графік темпів зростання світового ринку консалтингових послуг протягом 2012-2023 рр. порівняно з темпами зростання світової економіки;
- порівняння топ-10 країн за витратами на охорону здоров'я в 2022 р.;
- динаміка обсягів корпоративних інвестицій в ІІІ;
- топ-5 галузей з найбільшою зацікавленістю до впровадження хмарних технологій згідно опитувань;
- динаміка частки компаній з G250, що звітує про сталий розвиток;
- розмір консалтингового ринку по країнам у 2019;
- регіональна структура консалтингового ринку у 2022;
- структура консалтингового ринку США за секторами у 2022;

- темпи зростання консалтингового ринку окремих європейських країн у 2020-2021 рр. порівняно з 2019;
- структура консалтингового ринку Європи за секторами у 2021;
- структура консалтингового ринку Тихоокеанського регіону за країнами у 2019;
- структура консалтингового ринку Тихоокеанського регіону за галузями у 2019;
- динаміка структури глобального консалтингового ринку за видами послуг у 2011-2020 рр.;
- структура світового консалтингового ринку за розмірами суб'єктів господарювання;
- рівень концентрації світового консалтингового ринку;
- результати оцінки конкурентоспроможності передових міжнародних консалтингових компаній;
- схема ефектів та наслідків глобалізації на ринку;
- прогноз зростання світового консалтингового ринку до 2027 року;
- напрями покращення фінансового стану ПрАТ «КПМГ Аудит».

8. Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

## Календарний план

| № з/п | Назва етапів виконання магістерської дисертації   | Строк виконання етапів магістерської дисертації | Примітка |
|-------|---|---|----------|
| 1.    | Вибір теми магістерської дисертації (з керівникам) та їх затвердження на засіданні кафедри)   | 20 жовтня 2023 р.                               | виконано |
| 2.    | Видача завдання   | 10 листопада 2023 р.                            | виконано |
| 3.    | Розроблення плану магістерської дисертації  | 13 листопада 2023 р.                            | виконано |
| 4.    | Підбір наукової літератури з теми дослідження та її аналіз  | 15 листопада 2023 р.                            | виконано |
| 5.    | Підготовка теоретичного розділу та узгодження його змісту з науковим керівником   | 20 листопада 2023 р.                            | виконано |
| 6.    | Дослідження за обраною темою наукових досліджень  | 25 листопада 2023 р.                            | виконано |
| 7.    | Проведення комплексного аналізу практичної складової наукового дослідження  | 28 листопада 2023 р.                            | виконано |
| 8.    | Остаточне завершення другого розділу магістерської роботи   | 01 грудня 2023 р.                               | виконано |
| 9.    | Підготовка матеріалів третього розділу  | 05 грудня 2023 р.                               | виконано |
| 10.   | Узагальнення отриманих наукових результатів, використання матеріалів закордонної літератури та досвіду для подальшого аналізу та підготовка загальних висновків   | 15 грудня 2023 р.                               | виконано |
| 11.   | Оформлення матеріалів магістерської дисертації та подання його на перевірку науковому керівнику   | 30 грудня 2023 р.                               | виконано |
| 12.   | Усунення виявлених недоліків керівником, підготовка доповіді та наочних матеріалів для захисту  | 02 січня 2024 р.                                | виконано |
| 13.   | Перевірка магістерської роботи на збіги текстових фрагментів і плагіат, отримання відгуку   | 04 січня 2024 р.                                | виконано |
| 14.   | Подання магістерської роботи на рецензування і отримання рецензії.  | 08 січня 2024 р.                                | виконано |
| 15.   | Подання рецензії, відгуку наукового керівника, зброшурованої магістерської дисертації на кафедру (при наявності надаються інші документи / довідка чи акт про впровадження, копії наукових статей чи тез доповідей) | 10 січня 2024 р.                                | виконано |
| 16.   | Захист магістерської дисертації перед Державної екзаменаційної комісії згідно із затвердженим графіком  | згідно із затвердженим графіком                 | виконано |

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Яна ШАХРАЙ  
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Оксана ОХРИМЕНКО  
(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

|                                 |  |             |             |
|---------------------------------|--|-------------|-------------|
| Сторінок: 127                   | Рисунків: 28   | Таблиць: 15 | Додатків: 2 |
| <b>Дослідження на прикладі:</b> | Десять найбільших міжнародних компаній світу – Велика трійка, Велика Четвірка, включаючи український філіал KPMG – ПрАТ «КПМГ Аудит» та українські консалтингові компанії.   |             |             |
| <b>Мета дослідження:</b>        | Теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення міжнародної конкурентоспроможності консалтингових компаній в умовах глобалізації.   |             |             |
| <b>Завдання дослідження</b>     | <p>Задля досягнення даної мети, було поставлено наступні завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виклад теоретичних основ консалтингу як інтелектуальної послуги;</li> <li>– визначення чинників, що впливають на формування конкуренції на ринку;</li> <li>– обґрунтування методичних підходів до оцінювання основних параметрів ринку консалтингу;</li> <li>– аналіз тенденцій розвитку міжнародних ринків консалтингових послуг;</li> <li>– аналіз сегментації та концентрації регіональних ринків консалтингу;</li> <li>– оцінювання конкурентної політики та конкурентоспроможності окремих міжнародних консалтингових компаній;</li> <li>– оцінка впливу глобалізації на розвиток конкуренції на ринку консалтингу;</li> <li>– розробка рекомендацій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності консалтингових компаній.</li> </ul> |             |             |
| <b>Об'єкт дослідження:</b>      | Міжнародний консалтинговий ринок.  |             |             |
| <b>Предмет дослідження:</b>     | Теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації.   |             |             |
| <b>Наукова новизна</b>          | <p><i>Розроблено:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності консалтингових компаній, що включає релевантні фінансові та нефінансові показники, та дозволяє надати багатосторонню оцінку діяльності консалтингових компаній.</li> </ul>   |             |             |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах, як то впровадження інновацій, інтенсифікація маркетингових заходів, створення професійних об'єднань, імплементація яких дозволить вітчизняним консалтинговим компаніям удосконалити якість послуг та вийти на міжнародний рівень.</li></ul> |
|--|--|

**Ключові слова:** міжнародний консалтинг, конкуренція, конкурентоспроможність, глобалізація, конкурентна стратегія.

**Key words:** international consulting, competition, competitiveness, globalization, competitive strategy.

## **АНОТАЦІЯ**

Світовий ринок консалтингових послуг стрімко розвивається та зростає з кожним роком. Суб'єктів господарювання стає все більше, відповідно посилюється конкуренція на ринку, зокрема в умовах глобалізації. Тому проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності стає все більш актуальною для консалтингових компаній. У першому розділі визначено сутність, зміст та класифікацію консалтингових послуг; визначено основні засади функціонування міжнародних ринків в умовах конкуренції та розглянуто методичні засади оцінки конкурентоспроможності. У другому розділі було проаналізовано ключові тенденції на консалтинговому ринку, його сегментацію та концентрацію. Згідно розробленої методики оцінено та порівняно конкурентоспроможність найбільших консалтингових компаній. На основі їх конкурентних політик у третьому розділі було розроблено рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності консалтингових фірм, зокрема українських.

## **ABSTRACT**

Global consulting market is rapidly developing and growing recent years. More entities appear, and competition is increasing accordingly, in particular in the conditions of globalization. Therefore, the problem of increasing international competitiveness is becoming more relevant for consulting companies. The first chapter explains the essence and classification of consulting services; main principles of international markets functioning in conditions of competition are determined and methodological principles of assessing competitiveness are considered. The second chapter analyzes key trends in the consulting market, its segmentation and concentration. According to the developed methodology, competitiveness of the largest consulting companies was assessed. On the basis of their competitive policies, the third chapter develops recommendations for increasing of international competitiveness of consulting firms, in particular Ukrainian ones.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП.....  | 10  |
| 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА<br>ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ .....           | 13  |
| 1.1. Консалтинг як інтелектуальна послуга та товар на міжнародних ринках .                                      | 13  |
| 1.2. Формування конкуренції на міжнародних ринках консалтингу .....   | 25  |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання основних параметрів ринку<br>консалтингу в умовах глобалізації.....        | 36  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 42  |
| 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ<br>РИНКІВ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ .....                    | 44  |
| 2.1. Фактори та тенденції розвитку міжнародних ринків консалтингових послуг<br>.....                            | 44  |
| 2.2. Сегментація та концентрація регіональних ринків консалтингу.....   | 54  |
| 2.3. Конкурентна політика та конкурентоспроможність окремих консалтингових<br>компаній.....                     | 73  |
| Висновки до розділу 2 .....   | 91  |
| 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ ПІД<br>ВПЛИВОМ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....                           | 94  |
| 3.1. Вплив глобалізації на розвиток конкуренції на консалтинговому ринку ...                                    | 94  |
| 3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності консалтингових<br>компаній на міжнародному ринку ..... | 102 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 109 |
| ВИСНОВКИ.....   | 110 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 113 |
| ДОДАТКИ.....  | 123 |
| Додаток А .....   | 123 |
| Додаток Б .....   | 127 |

## ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище стає все більш складним і динамічним. Компанії зіштовхуються із зростаючою кількістю викликів, таких як швидка зміна технологій, глобалізація, зміни у споживацьких уподобаннях та регулювання. Консалтинговий бізнес допомагає компаніям адаптуватися до цих змін та розробляти стратегії для успішного функціонування в таких умовах, що сприяє і розвитку економіки загалом.

*Актуальність теми роботи.* Світовий ринок консалтингових послуг стрімко розвивається та зростає з кожним роком. Суб'єктів господарювання стає все більше, відповідно посилюється конкуренція на ринку, зокрема в умовах глобалізації. З посиленням конкуренції потреби споживачів постійно зростають – сьогодні клієнти звертають увагу не тільки на якість послуг, а й наприклад, на залученість консалтингової компанії у виконання цілей сталого розвитку. Тому проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності стає все більш актуальною для консалтингових компаній.

Проблема підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній має велике значення, оскільки конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки, не тільки на рівні підприємства, але й на рівні національної та міжнародної економіки. Підвищення конкурентоспроможності підприємства сприяє загальному розвитку галузі та економіки в цілому. Це проявляється в обсязі суми залучених інвестицій в країну, сумі сплачених податків. Зважаючи на специфіку консалтингової галузі, вона сприяє розвитку й інших галузей економіки, адже основна мета даних послуг – це удосконалення, підвищення прибутковості інших підприємств – своїх клієнтів. В Україні підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній є особливо актуальним, оскільки з початком воєнного стану економіка суттєво постраждала, тому в подальшому, особливо після закінчення війни, попит на дані послуги може зрости.

Вивченням теоретичних аспектів консалтингу як інтелектуального товару на міжнародних ринках, а також формуванню конкуренції на даному ринку присвячені

роботи таких вчених та науковців: М. Кубр, Є. Біч, Дж. Філіпс, К. Банг, І. Грузіна, В. Лищенко, М. Мельник, Н. Грищенко, О. Марченко тощо.

*Мета та завдання роботи:* теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення міжнародної конкурентоспроможності консалтингових компаній в умовах глобалізації.

Задля досягнення даної мети, було поставлено наступні *завдання*:

- виклад теоретичних основ консалтингу як інтелектуальної послуги;
- визначення чинників, що впливають на формування конкуренції на ринку;
- обґрунтування методичних підходів до оцінювання основних параметрів ринку консалтингу;
- аналіз тенденцій розвитку міжнародних ринків консалтингових послуг;
- аналіз сегментації та концентрації регіональних ринків консалтингу;
- оцінювання конкурентної політики та конкурентоспроможності окремих міжнародних консалтингових компаній;
- оцінка впливу глобалізації на розвиток конкуренції на ринку консалтингу;
- розробка рекомендацій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності консалтингових компаній.

*Об'єктом дослідження* є міжнародний ринок консалтингових послуг.

*Предметом дослідження:* теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації.

*Базою дослідження* є наукові статті, монографії, статистична та фінансова звітність консалтингових компаній, професійних асоціацій та інших офіційних статистичних органів.

Для досягнення мети роботи використано низку специфічних та загальнологічних *методів дослідження*: узагальнення (для виявлення загальних властивостей і ознак консалтингу як товару), абстрагування (для розвитку сутності поняття консалтинг та конкурентоспроможність), аналіз (детальне вивчення

тенденцій на консалтинговому ринку), індукція (формування загальних висновків на основі аналізу конкурентних політик конкретних компаній), статистичний.

*Наукова новизна магістерської дисертації* полягає в:

- Розробці методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності консалтингових компаній, що включає релевантні фінансові та нефінансові показники, та дозволяє надати багатосторонню оцінку діяльності консалтингових компаній.

- Розробці шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах, як то впровадження інновацій, інтенсифікація маркетингових заходів, створення професійних об'єднань, імплементація яких дозволить вітчизняним консалтинговим компаніям удосконалити якість послуг та вийти на міжнародний рівень.

*Практична значущість* отриманих результатів дослідження спирається на можливість їх впровадження у практику діяльності консалтингової компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» та інших українських консалтингових фірмах для підвищення їх рівня конкурентоспроможності в умовах глобалізації та посилення конкуренції.

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи сягає 127 сторінок, в який включено список використаної літератури із 82 найменування.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## 1.1. Консалтинг як інтелектуальна послуга та товар на міжнародних ринках

Консалтинг, який представляє управлінську інфраструктуру, є важливим фактором для розвитку бізнесу і економіки загалом.

Під консалтингом розуміють підприємницьку діяльність, яка виконується професіональними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки й управління в консультаціях та інших видах професійних послуг. В комерційному, підприємницькому характері надання інтелектуальних послуг в галузях економіки і управління полягає принципова відмінність консалтингу від науково-впроваджувальної діяльності, яка існувала й у країнах з плановою економікою.

Основна мета консалтингу – допомогти клієнтам у вирішенні управлінських завдань, підвищенні ефективності їх бізнесу та оптимізації діяльності. Для цього консалтингові компанії використовують інформацію про процеси, події, факти чи предмети. Якість цієї інформації є ключовим фактором успіху консалтингу, оскільки від неї залежить якість наданих послуг. Функціями консалтингу є головні напрямки реалізації його суспільного призначення (табл. 1.1.).

Особливості функціонування ринку управлінського консультування визначаються специфікою товару – консалтингової послуги, - інтелектуального продукту, що залишається у розпорядженні клієнта після завершення консультування. Консалтингові продукти відрізняються за формою, мають різну методологію розробки та зміст [67].

Консультування знайшло застосування в різних сферах бізнесу. Багато великих компаній, зокрема ТНК, більше не розглядають можливість ведення бізнесу без допомоги консультантів, незважаючи на високу вартість їх залучення.

Таблиця 1.1 – Система функцій консалтингу

| <b>Власні функції</b><br>консалтингу як професійної діяльності з забезпечення суб'єктів підприємництва спеціальними знаннями та інформацією, необхідними для їх ефективного функціонування |  | <b>Поставлені функції</b><br>напрями реалізації призначення консалтингу, зумовлені його роллю як постачальника бізнесу консалтингових ресурсів, чинника його ефективності та конкурентоспроможності |   |
|--|--|---|---|
| <b>Функція</b>   | <b>Зміст</b>   | <b>Функція</b>  | <b>Зміст</b>  |
| 1  | 2  | 3   | 4   |
| Накопичувальна   | Діяльність професіональних консультантів та їх організацій з одержання, збереження та нагромадження головного ресурсу – консалтингу спеціальних знань та інформації            | Раціоналізуюча  | Професіональне сприяння раціоналізації бізнес-процесів, оптимізації комбінації та використанню ресурсів, підвищенню ефективності шляхом забезпечення бізнесу спеціальними знаннями та інформацією   |
| Ретрансляційна   | Передавання суб'єктами консалтингової діяльності економічним агентам необхідних професійних знань та інформації, головним каналом одержання яких є ринок консалтингових послуг | Інноваційна   | Професійне сприяння впровадженню нових знань та досвіду в господарську практику, залученню інтелектуальних продуктів-новацій в економічний оборот, здійсненню системного інноваційного процесу ринкового типу, розвитку інноваційної діяльності та підвищенню інноваційної активності бізнесу |
| Трансакційна   | Діяльність професіональних консультантів, спрямована на забезпечення ефективних ринкових угод та економію трансакційних витрат суб'єктів господарювання                        | Регулююча   | Оптимізація економічної поведінки суб'єктів господарювання шляхом надання професійної допомоги у розв'язанні проблем бізнесу  |

Джерело: [74]

З огляду на це, термін "консалтинг" можна розглядати в різних аспектах, з різних точок зору. Існує думка, що консультантами є всі ті, хто намагається змінити або покращити бізнес-процеси чи ситуації в організації, хоча при цьому не мають контролю під час впровадження даних змін (згідно визначення Мілана Кубра) [41]. Сутність консалтингової послуги полягає у наданні важливої інформації або рекомендацій щодо дій, які слід здійснити для досягнення поставлених цілей, при цьому клієнтом може бути як фізична особа, так і юридична. Відповідно, на думку

Елейн Біч, американської консультантки, президентки Ebb Associates Inc., консалтинг - це "процес, за допомогою якого особа або організація допомагає клієнту досягти визначеного результату" [13].

Однак на практиці цей термін зазвичай розглядається у вузькому значенні, і більш точно його тлумачить Марк Баай, доцент кафедри стратегічного менеджменту Університету Еразма Роттердамського, як "наукомістку послугу, яку незалежні бізнес-професіонали надають менеджерам організацій-клієнтів і яка полягає в об'єктивному консультуванні щодо управлінських рішень стосовно вирішення проблем і можливостей організації-клієнта" [10]. Як і інші послуги, консалтинг не має матеріального вихідного продукту, але ефекти від такої співпраці можна спостерігати і вимірювати, згідно тверджень науковців П.П. Філіпс, Дж.Дж. Філіпс та В.Д. Троттерс [53].

Професійні організації консультантів, зокрема, такі як Європейська Федерація асоціацій консультантів з питань економіки та управління та Американська Асоціація консультантів з питань економіки та управління (АСМЕ) оперують поняттям «менеджмент-консалтинг» та визначають його як надання незалежних пропозицій та допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблемі (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [42].

Також і українські науковці дали своє визначення поняттю «консалтинг». Спільник І.В. зазначав, що консалтингова послуга є особливим товаром, оцінка вартості та корисності якого ускладнюється специфічним ставленням споживачів до його удаваної невідчутності й унікальності. Натомість Карпенко О.О. стверджує, що консалтинг - це діяльність, яка здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах по проблемах їх функціонування і розвитку. Згідно Васильєва О.В. та Німкович А.І., консалтинг - це консультування з широкого кола питань підприємництва, спрямоване на надання послуг адміністративного,

економічного і правового характеру з урахуванням особливостей конкретної галузі, регіону, організації, керівника, спеціаліста [40].

На основі проведеного вище аналізу визначені особливості консалтингової послуги як товару:

- унікальність кожної послуги;
- удавана невідчутність послуги, яка пропонується;
- складність кількісного виміру послуги та переваг споживача;
- неможливість реалізації послуги у завершеній формі без наявності індивідуального споживача;
- оплатний характер консалтингової послуги;
- відсутність завершеної матеріальної форми;
- ексклюзивність послуги;
- настання корисного результату можливе через певний проміжок часу;
- невіддільність послуги від її надавача;
- корисний результат наданої консалтингової послуги не завжди збігається з очікуванням;
- безпосередня залежність якості консалтингової послуги від особистої майстерності консультантів [67].

Незважаючи на те, що сучасні тенденції вказують на зростання споживання консалтингових послуг, можна сказати, що належне значення консалтингу не було повністю визнано до останніх десятиліть ХХ століття. Ще декілька десятиліть тому невелика кількість дослідників вказувала на потенціал консалтингової галузі. З того часу ситуація суттєво змінилася.

Консалтинг є досить старою галуззю, але протягом історії його роль суттєво відрізнялася від концепції, яку ми знаємо в двадцять першому столітті. Спочатку роль консультантів полягала головним чином у наданні конкретних порад і рекомендацій правителям і представникам вищих соціальних класів. Однак зі зростанням складності відносин на ринках ця роль значно змінилася і еволюціонувала.

Радикальні зміни в консалтинговій діяльності відбулися після промислової революції, особливо в кінці XIX ст., з появою наукового менеджменту. Багато організацій вирішили найняти експертів, завданням яких було вдосконалити існуючі методи роботи, а отже, забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Фредерік Тейлор, його однодумці та інші послідовники, які модифікували та вдосконалили його ідеї, мали особливе значення в розвитку консалтингових послуг у цей період. Вони написали велику кількість фахових статей і провели багато практичних експериментів з ідеєю вдосконалення операційних процесів, що заклало основи сучасного консалтингу. Ці принципи управління та організації знайшли широке застосування в промислових компаніях по всій території Сполучених Штатів Америки і Європи.

Через певний ступінь експлуатації працівників наступні десятиліття принесли багато аналізів їхніх потреб і поведінки на робочому місці, щоб виявити основні фактори, які впливають на їхню мотивацію. Дослідження цього періоду вказували на важливість людського фактору, що створювало умови для розвитку поведінкового менеджменту. Численні дослідження показали, що різні нематеріальні стимули мають значний вплив на продуктивність, таким чином спричиняючи зміну попередніх поглядів на природу управління бізнесом. Організації дедалі більше зосереджувалися на аналізі факторів, які впливають на мотивацію працівників, їхню мотивацію, задоволеність роботою та досягнуті ними результати, що призвело до перегляду керівництва. Отже, це призвело до великих відмінностей у характеристиках консалтингу, заснованого на цих двох концепціях, при цьому більше уваги приділялося стратегічному консалтингу. Порівняльний огляд цих перспектив наведено в таблиці 1.2.

У середині двадцятого століття, особливо в роки після Другої світової війни, консультаційні послуги почали з'являтися майже в усіх розвинутих країнах. Вважалося, що багато організацій не змогли відновитися після років війни та кризи, тому необхідно було звернутися за допомогою до зовнішніх експертів.

Таблиця 1.2 – Хронологія розвитку консалтингу

| Період          | Концепції   |   |
|-----------------|---|---|
|                 | Науковий менеджмент                                 | Поведінковий менеджмент                                     |
| 1               | 2   | 3   |
| 1890-1920 роки  | Вже існувало декілька консалтингових фірм           | Відсутність консалтингових фірм                             |
|                 | Використання наукового методу                       | Використання наукового методу                               |
|                 | Акцент на ефективності                              | Акцент на ефективності                                      |
|                 | Сформовано принципи менеджменту                     | Акцент на освіту співробітників                             |
|                 | Акцент на матеріальне стимулювання                  | -   |
| 1920-1940 роки  | Консультації приватного сектора                     | Створено консультаційні інститути                           |
|                 | Розширений науковий метод                           | Базування на основі досліджень поведінки                    |
|                 | Акцент на ефективності                              | Акцент на ефективності                                      |
|                 | Розширено принципи управління                       | Управління, орієнтоване на працівника                       |
|                 | Акцент на матеріальне та індивідуальне стимулювання | Акцент на відділ кадрів                                     |
| 1940-сучасність | Консалтинг державно-приватного сектора              | Консалтинг державно-приватного сектора                      |
|                 | Базування на основі методів операційних досліджень  | Базування на основі методів досліджень розвитку організації |
|                 | Акцент на ефективності                              | Акцент на ефективності                                      |
|                 | Узагальнено принципи управління                     | Партисипативне управління                                   |
|                 | Аналіз методів                                      | Акцент на навчання та консультування персоналу              |
|                 | Акцент на матеріальне та індивідуальне стимулювання | -   |

Джерело: [22]

У середині ХХ століття відбувалися значні зміни у консалтингу наступного характеру:

- більш широкий перелік надаваних послуг;
- зростання конкуренції в консалтингу;
- інтернаціоналізація;
- прогрес у методології консультування;
- підвищена компетентність клієнта у використанні послуг консультантів;
- поява великих консалтингових організацій;
- внутрішнє консультування.

Наприкінці ХХ століття ІТ-революція практично сформувала консалтинг таким, який він є сьогодні. Цей період вважається золотою ерою консалтингу, оскільки щорічне зростання галузі коливалося від 15 до 20%. Це зростання стагнувало протягом перших років ХХІ століття, але воно знову досягло стабільності дещо меншими темпами протягом 2010-2020 рр. [22].

В останні десятиліття індустрія консалтингу зростала швидше, ніж економіки багатьох розвинутих країн. Багато великих консалтингових компаній розширили спектр надаваних послуг з поступовою появою нових потреб споживачів.

Як вже зазначалося раніше, консалтингові продукти дуже відрізняються за формою, мають різну методологію розробки та зміст. Узагальнюючи методологічні підходи до класифікації консалтингових послуг в теорії консалтингології, можна виокремити два традиційні підходи: предметний, згідно якого послуги групуються за елементами менеджменту, на які вони спрямовані (загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент тощо) та методологічний, в основу якого покладено методи роботи консультантів.

Предметний підхід до класифікації консалтингових послуг набув більшого розповсюдження внаслідок простоти та зрозумілості з позиції споживачів цих послуг. Що стосується методологічного підходу до класифікації консалтингових послуг, то він професійно орієнтований власне на консультантів, оскільки диференціює їх діяльність залежно від методів роботи.

В більшості наукових праць класифікації базуються на предметному підході і групуються за переліком видів консалтингових послуг, наведеному в Європейському довіднику-показчику консультантів з менеджменту, а саме: загальне управління, діяльність адміністрації, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційне забезпечення, спеціалізовані послуги. Проте, зміст економічного консалтингу виходить за межі консалтингових послуг управлінського характеру і включає професійні послуги аудиторських, рекрутингових, юридичних та інших фірм консалтингового сектору економіки.

Більш розширений варіант предметної класифікації, в якому враховано перетин професійних послуг, як консалтингового, так і іншого спрямування,

розроблено О.К. Трофімовою, яка виокремлює 13 груп видів консалтингових послуг: управлінський консалтинг, інвестиційний консалтинг, аудитинг, фондовий консалтинг, консалтинг з управління якістю, інжиніринг, інформаційно-технологічний консалтинг, маркетинговий консалтинг, реклама і відносини з громадськістю, кадровий консалтинг, навчання, безпека організації, юридичний консалтинг.

Щодо методологічного типу побудови класифікації, то зазвичай, виокремлюють експертне, процесне та навчальне консультування (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Види консалтингу в межах методологічного підходу

*Джерело: складено на основі [66]*

Такі класифікації орієнтовані безпосередньо на самих консультантів, оскільки класифікують послуги залежно від методів їх роботи. За експертного консультування клієнт надає консультанту інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації і ухвалює відповідні управлінські рішення. За процесного консультування клієнт бере участь в розробленні рекомендацій, а за навчального – персонал клієнта витрачає додатковий час на навчальні заняття. У конкретних проектах або на різних їх стадіях можуть застосовуватись комбінації усіх трьох перерахованих видів консультування, і тоді воно стає експертно-процесним, процесно-навчальним, експертно-навчальним тощо.

Існує також менш деталізований підхід, що може використовуватися для типологізації видів консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, «синтетична» класифікація, яка поєднує предметний і методологічний підходи та наведена в європейському довіднику консультантів з управління, підготовленому під егідою ФЕАКО. В цю класифікацію включено, з одного боку (предметного), такі послуги, як забезпечення інформаційними технологіями, промисловий інжиніринг, зв'язки з громадськістю та інші професійні послуги, а з іншого (методологічного) – такі види консультування, як навчальне консультування. Згідно з цією класифікацією, консалтингові послуги розрізняються за видами відповідно до функцій, які виконують менеджери. Дана класифікація охоплює 104 види послуг, які поділені на 8 груп: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології.

Аналіз наведених класифікацій дає підстави стверджувати, що більшість вчених, використовуючи різні класифікаційні ознаки, надають перевагу предметній класифікації. Оскільки предметний підхід при побудові класифікацій є домінуючим, більш детально розглянемо його види, орієнтуючись на класифікатор консультаційних послуг Європейського довідника консультантів. Згідно предметного підходу виокремлюють такі групи консалтингових послуг (рис. 1.2).

Коло проблемних питань, що вирішують консультанти із загального управління, включає: внутрішню оцінку стану організації в цілому і в зовнішньому середовищі; розроблення стратегії розвитку; оцінювання конкурентоспроможності та конкурентного статусу компанії; обґрунтування доцільності злиття та придбання нових компаній та зміни форм власності і складу власників, придбання активів; реструктуризація підприємства залежно від стратегічних цілей і бажаного результату.

Основним завданням консалтингу з адміністративного управління (адміністрування) є оптимізація управління організацією, яка спрямована на налагодження системи адміністративного контролю, формування та реєстрацію підприємств, організацію роботи офісу, філій тощо [66].

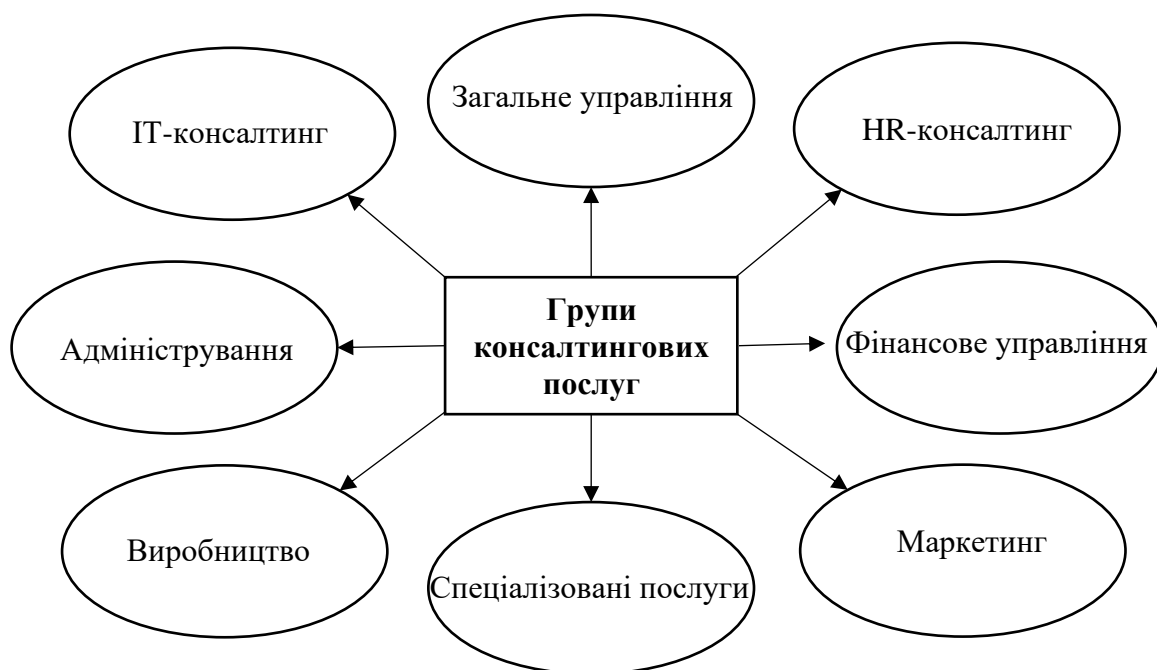


Рисунок 1.2 – Групи консалтингових послуг в межах предметного підходу  
*Джерело: [66]*

В межах такого виду консалтингу як фінансове управління вирішуються такі завдання: всебічне дослідження діяльності компанії-клієнта, її фінансового стану і положення на ринку, ризик-аудит діяльності організації, оцінка ризиків кредитних портфелів, перевірка кредитних досьє клієнта, оцінка бізнесу, що полягає у визначенні в грошовому виразі вартості бізнесу в цілому, окремих активів, об'єктів інтелектуальної власності [70].

Практично всі організації незалежно від розміру та форм власності стикаються з проблемами в сфері управління персоналом, його підбору, адаптації, оцінки, навчання, мотивації тощо. Неefективно побудована система управління персоналом створює цілу низку внутрішніх проблем і гальмує розвиток організації, що зумовило підвищення попиту на HR-consulting, який включає: оцінку і вирішення проблем кадрової політики організації, планування трудових ресурсів, відбір і найм працівників, навчання, мотивацію персоналу, формування корпоративної культури, кадрову логістику тощо [69].

Маркетингове консультування займає особливе місце в консалтинговому бізнесі, попит на який невпинно зростає. За статистикою 75% всіх банкрутств у

світі пояснюються маркетинговими прорахунками, поганим знанням свого власного продукту, споживача, конкурентів та каналів розповсюдження. Маркетингове консультування - це вид професійної діяльності з надання, на договірній основі, послуг, які допомагають керівникам бізнесу у діагностиці управлінських проблем, виявленні маркетингових проблем і можливостей на основі аналізу зовнішнього ринкового середовища, діагностиці стану внутрішнього середовища компанії, розробці рекомендацій, щодо ринково-продуктової стратегії та внутрішнього маркетингу для забезпечення цілей розвитку [77].

Слід зазначити, що незважаючи на зростаючу «інтелектуалізацію» консалтингового бізнесу, вагоме місце в ньому продовжує займати виробничий консалтинг, в процесі якого вирішується такий спектр завдань як: вибір технології виробничого процесу; стимулювання продуктивності праці; оцінка та контроль якості продукції; аналіз виробничих витрат; планування виробництва; оцінювання ефективності та повноти використання ресурсів та виробничого потенціалу підприємства; удосконалення технології виробництва окремих видів продукції; оптимізація асортименту виробництва; оцінка якості робіт тощо.

Найбільш динамічним сектором консалтингового бізнесу є інформаційні технології, який включає такі види послуг: впровадження систем автоматизованого проектування (САПР), автоматизація облікових процесів; складання та аналіз бюджетів, використання автоматизованих систем управління (АСУ), розроблення інтернет-стратегій і функціональності; апаратні системи проектування та реалізації; впровадження інформаційно-пошукових систем, застосування інформаційних технологій в аналітичному процесі та інших методах оцінки діяльності підприємства; електронна торгівля; телекомунікації; веб-дизайн та експлуатація. Нині великі ІТ-консалтингові компанії спеціалізуються на наданні послуг аутсорсингу, розробленні різного типу інтелектуальних технологій.

Останнім часом поряд з традиційними видами глобального консалтингу все більшого поширення набувають спеціалізовані консалтингові послуги, які відрізняються або за методами (навчальне консультування), або за спектром питань консультування (консалтинг з питань енергозбереження, телекомунікацій,

матеріально-технічного забезпечення, екологічний консалтинг, консалтинг з управління інвестиційною нерухомістю), або за об'єктами консультування (консалтинг в державному секторі, експертиза малого і середнього бізнесу, фізичних осіб), або за сферою надання інтелектуальних послуг (інженерний, бухгалтерський, юридичний консалтинг).

Окреслене поле проблемних завдань спеціалізованого консалтингу може бути розширене такими видами послуг, як: аудит, бухгалтерське обслуговування, юридичні послуги, забезпечення інформацією, інжиніринг, інвестиційне планування, рекрутмент, реклама, ділова інформація, лобіювання, тренінги.

Види економічного консалтингу різняться не тільки предметною спеціалізацією, а й іншими класифікаційними ознаками, зокрема: за формою надання консалтингових послуг, за цілями консультування, за термінами та тривалістю його проведення, за типами консультацій, за методикою та методами проведення, за функціями, за видами консультант-клієнтських відносин, за спеціалізацією консультантів, за результатами консультування [66].

## 1.2. Формування конкуренції на міжнародних ринках консалтингу

В економічній науці немає точних даних щодо того, хто вперше ввів термін «конкуренція» в науковий обіг. Саме слово «конкуренція» з латинського «concurrentia» перекладається як «змагання», «суперництво».

За визначенням українського економіста С.В. Мочерного, конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг і за привласнення найбільших прибутків.

Класики політичної економіки визначили конкуренцію як «змагання заради прибутку». Також влучною є теза Адама Сміта про те, що конкуренція – це суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови купівлі й продажу. Вона позбавляє учасників ринкового процесу влади над ціною.

Український економіст Г.М. Філюк зазначав, що в умовах ринкової економіки конкуренція є важливим механізмом економічних зв'язків між виробниками та споживачами. Вона пов'язана з певними витратами (зокрема, з посиленням соціально-економічної диференціації в суспільстві), при цьому забезпечує чималий економічний ефект, стимулюючи зниження цін, підвищення якості та асортименту випускаючої продукції, впровадження науково-технічних досягнень.

Як зазначив український економіст В.В. Швед, конкуренція є засобом успішного функціонування ринкової економіки, а також економічним процесом взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, які намагаються забезпечити кращі можливості збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку.

Отже, конкуренція виступає рушійною силою розвитку економіки [55].

У сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища основним критерієм успішного функціонування суб'єктів господарювання на світовому ринку є рівень їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

Деякі науковці розглядають міжнародну конкурентоспроможність підприємства з позиції відповідності результатів діяльності підприємства вимогам

міжнародних ринків, урахувавши основні чинники, які формують конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Відповідно до цього, можна виділити низку сутнісних характеристик, за якими міжнародна конкурентоспроможність консалтингових фірм – це:

- продуктивне й ефективне використання ресурсів із погляду міжнародного поділу праці;
- здатність компаній надавати послуги, які відповідають міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції;
- високий показник розвитку науково-технічної складової, зокрема діджиталізація та використання прогресивного програмного забезпечення;
- об'єктивний процес, що відображає непереривність і динамічність розвитку фірми та її інтеграцію в міжнародну економіку.

Розглянемо детальніше чинники, що впливають на конкурентне середовище та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на міжнародних консалтингових ринках.

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. Розглянемо їх детальніше нижче:

- Оптимальний рівень концентрації, спеціалізації й кооперування галузі.

Вагомим чинником є утворення стратегічних альянсів. Багато малих та середніх фірм починають вважати, що ефективніше залучати сторонні ресурси для консультаційних проектів. Найпоширеніша причина – особливість зовнішніх ресурсів та аналіз витрат при передачі проекту на аутсорсинг, коли це можливо. Фірми створюють партнерські зв'язки, щоб ефективніше обслуговувати клієнтів. Оптимізація витрат є ключовим фактором в даному випадку.

- Активна державна підтримка малого і середнього бізнесу.

Малий бізнес відіграє свою роль в розвитку економіки держави, є джерелом надходжень до бюджету, впливає на зайнятість населення, надаючи робочі місця. Тому державна підтримка малих консалтингових компаній та фрілансерів є дуже важливою. Понад 50% світового консалтингового ринку складають топ-10 великих компаній. На сьогодні конкуренція в галузі надзвичайно висока. Відповідно малим та середнім підприємствам надзвичайно важко конкурувати з такими гігантами, враховуючи їх можливості, фінансові ресурси та доступ до інновацій [60].

- Кібербезпека.

Консалтингові фірми обробляють великий обсяг конфіденційної інформації про клієнтів. Це варіюється від стратегічної інформації (про злиття і поглинання) до комерційної (інформація про продажі та маркетинг) та персональних даних (дані про співробітників як частина заходів з реорганізації та скорочення витрат). Така цінна інформація може завдати шкоди, якщо потрапить у чужі руки. Це робить фірми, що надають професійні послуги, очевидними цілями для хакерів, а тому зловживання даними становить особливо серйозну загрозу для консалтингових компаній.

У Європі запровадження Загального регламенту захисту даних (GDPR), який набув чинності у 2018 році, надав додаткову вагу важливості правильного забезпечення кібербезпеки. Окрім серйозних фінансових санкцій, негативна реклама може зашкодити репутації компаній та вплинути на їхню здатність отримати роботу в майбутньому. Численні консалтингові компанії вже постраждали від наслідків недотримання GDPR [27].

- Відкритість ринку.

Якщо говорити про міжнародну конкурентоспроможність, то вона можлива лише за умови достатнього рівня відкритості економіки в окремих країнах. Якщо у правовому відношенні держава створить несприятливі умови для експорту/імпорту консалтингових послуг, то це негативно позначиться на розвитку компанії та її здатності конкурувати з іноземними компаніями.

- Високий рівень інтеграції всередині країни й у межах світового товариства, глобалізація.

Оскільки світ стає все більш взаємопов'язаним і взаємозалежним, попит на послуги консультування різко зріс. З одного боку, глобалізація відкрила двері до нових ринків і клієнтів для консалтингових фірм. Завдяки своєму глобальному досвіду та розумінню ці фірми мають унікальні можливості, щоб допомогти клієнтам орієнтуватися в сферах спільних підприємств, іноземних інвестицій, глобальної експансії та транснаціональних операцій. Вони можуть надати безцінне керівництво щодо ринкових тенденцій, нормативної бази, культурних нюансів і операційних ризиків. Але з іншого боку, глобалізація також створює значні виклики для консалтингових компаній. Вони повинні постійно адаптуватися до мінливих потреб клієнтів, одночасно відбиваючись від жорсткої конкуренції як з боку місцевих гравців, так і з боку міжнародних суперників. Очікування клієнтів постійно змінюються, оскільки вони стикаються з новими вимогами клієнтів, зацікавлених сторін і регуляторів.

Одним з основних ефектів глобалізації та інтеграції в світову економіку стало посилення конкуренції, оскільки фірми тепер стикаються з глобальною групою конкурентів, які змагаються за тих самих клієнтів. Щоб виділитися, фірми з консалтингу повинні знайти способи виділитися та запропонувати унікальну цінність своїм клієнтам. До того ж, розвиток міжнародних економічних відносин обумовлює зростання зовнішньоекономічного обміну інтелектуальними послугами, які є спеціальними каналами передавання спеціальних знань, чинниками формування, накопичення та ефективної реалізації інтелектуального капіталу фірм. Тож участь в зовнішній торгівлі послугами значно впливає на конкурентоспроможність галузі та окремого підприємства [35].

- Наявність доступних і дешевих ресурсів.

Собівартість продукції - це один з основних результуючих показників роботи підприємства. Досягнення оптимального рівня витрат має важливе значення, оскільки дає змогу підприємству збільшувати свій прибуток за умови стабілізації цін і підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Оскільки основний ресурс

для консалтингової компанії – це консультанти, витрати на заробітну плату є значною складовою собівартості. Тому чим вища вартість робочої сили, тим більша рентабельність, що прямо впливає на конкурентоспроможності.

- Зміна запитів споживачів.

Споживачі консалтингових послуг стали більш вимогливими, надаючи перевагу фіксованій платі та більшій прозорості щодо витрат. У середовищі, що стає все більш гнучким та технологічним, клієнти тепер очікують вищої якості роботи та швидшої доставки рішень та послуг. У той же час клієнти також вимагають більшої прозорості та підзвітності у виконанні роботи. Ця зміна поведінки пов'язана з бажанням підприємств скоротити свої витрати на зовнішні консультації зокрема. Це безумовно має вплив на конкурентоспроможність галузі, оскільки задля можливості конкурувати на ринку, необхідно адаптуватися до запитів споживачів [35].

- Значна потреба в товарі галузі.

Індустрія консалтингу розвивається швидше, ніж будь-коли раніше, особливо тому, що все більше компаній шукають експертних порад у таких сферах, як менеджмент, технології, маркетинг тощо. Обсяг глобального ринку консалтингових послуг у 2022 році оцінювався в 296441,53 мільйона доларів США, і очікується, що він зросте на 3,87% протягом прогнозованого періоду, досягнувши 372206,96 мільйона доларів США до 2028 року [47]. Оскільки попит на консалтингові послуги все більше зростає, пропозиція на ринку зростає відповідно. Отже, конкуренція посилюється і з'являється все більше вимог та викликів.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства.

- Людський капітал

Висока відносна вага конкурентоспроможного персоналу – це головне джерело продуктивності і запорука конкурентоспроможності як окремої консалтингової компанії, так і галузі. Використання трудових ресурсів сприяє ефективному розвитку, дозволяє підвищувати прибутки, отримувати конкурентні переваги на ринку. Менеджери компаній намагаються залучити до роботи більш перспективних фахівців, або ж самостійно виховують свої висококваліфіковані

кадри, які мають належний рівень освіти, кваліфікації та досвіду й здатні ефективно працювати в умовах ринку. Ефективна рекрутингова політика є надзвичайно важливим елементом, оскільки людський капітал є основним ресурсом для галузі. Це передбачає активну політику найму в університетах і бізнес-школах. Збільшення потенціалу зростання консалтингового ринку призводить до того, що кваліфікована робоча сила стає дедалі дефіцитнішим ресурсом.

Якісна інформаційна і нормативно-методична база управління в галузі;

- Інновації, діджиталізація.

Дослідження та розробки (НДДКР) є основною сферою інвестування для будь-якої організації, яка прагне виділитися на основі характеристик і продуктивності своїх продуктів. Відповідно інновації відіграють значну роль в економічному зростанні галузі, які так чи інакше впливають на підвищення продуктивності праці, ефективність вкладеного капіталу та конкурентоспроможність. Зокрема діджиталізація продовжує залишатися рушієм зростання у даній галузі. Все більше консалтингових компаній, зокрема такі світові лідери як McKinsey, BCG, Bain застосовують все більше інноваційних технологій для досліджень, аналізу, які можна розробити за допомогою програмного забезпечення. Це дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, заощаджувати цінний час та йти в ногу з часом.

- Залученість в ЗЕД.

Також визначальним для міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії є вибір релевантної стратегії при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Вона має включати в себе:

- a) досягнення синергетичного ефекту в системі;
- b) комплексний підхід до підвищення якості наданих послуг, які відповідають міжнародним стандартам та є конкурентоспроможними на зовнішніх ринках;
- c) реформування системи управління багатонаціональним персоналом;
- d) реорганізація системи внутрішнього обліку операцій ЗЕД;
- e) удосконалення фінансового менеджменту ЗЕД;

f) системний підхід до диверсифікації та планування сервісу згідно з міжнародними вимогами;

g) інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління консалтинговою компанією [82].

- Клієнтоорієнтованість.

Основною специфікою консалтингової діяльності є клієнтоорієнтованість. Однак в сучасних умовах зростаючої конкуренції вона трансформується в клієнтоцентричність як сконцентрованість усіх напрямів і видів господарської та професійної діяльності його суб'єктів на якісному обслуговуванні клієнтів, лояльне ставлення яких до консультантів і консалтингових фірм. Це є основною конкурентною перевагою, провідним чинником конкурентоспроможності та прибутковості компанії.

Клієнтоорієнтованість бізнесу трактується як «орієнтованість на максимальний обсяг реалізації продукції і отримання доходу за допомогою поліпшення якості сервісу клієнтів». Клієнтоцентричність бізнесу – це його орієнтованість на продуктивні тривалі взаємовідносини з клієнтами, що є ключовим чинником отримання доходу та забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності.

Досвід клієнта як його враження від співпраці з консультантами та консалтинговими фірмами є основою формування його позитивного/негативного ставлення до них, що обумовлює необхідність для забезпечення конкурентоспроможності консалтингового бізнесу впровадження системи управління клієнтським досвідом [75].

- Репутація та бренд.

Репутація фірм і сила бренду залишаються ключовими аспектами бізнесу в галузі консалтингу. Бренд і репутація є не тільки одними з найцінніших нематеріальних активів, але й одними з найбільш вразливими. І вони є основою будь-якої фірми, незалежно від її розміру чи частки ринку. Репутація є рушійною силою, що стоїть за рішенням клієнта довірити фірмі її бізнес на основі цінностей,

які збігаються з її власними цінностями, будь то чесність, прозорість, порядність, підзвітність.

Бренд — це кульмінація культури, бачення, цінностей та ідентичності, які, якщо їх використовувати послідовно та вірно, можуть створити нові можливості для фірм. Люди більше не купують тільки послугу, а платять за престижність та бренд. Сильні бренди створюють собі апетит і вимагають вищу ціну, тому що люди платять за них [16].

- Якість послуг.

Якість є надзвичайно важкою змінною для оцінки. Існує фундаментальна різниця між товарами та деякими послугами, з одного боку, та наукомісткими бізнес-послугами з іншого: виробники беруть на себе ризик виробництва товарів, оскільки споживач може побачити, порівняти та часто перевірити товари перед покупкою. Але щодо професійних бізнес-послуг клієнт бере на себе ризик, оскільки продукт буде створено лише після підписання угоди. Клієнти бізнес-послуг не купують готові продукти, натомість вони укладають контракт із виробником послуг або «сервісом» для надання послуги в подальшій співпраці.

Отже, ми визначили фактори, які впливають на конкуренцію на міжнародних ринках консалтингових послуг та на конкурентоспроможність консалтингових компаній. Однак для оцінки конкурентоспроможності якісних показників і факторів замало. Тому розглянемо кількісні показники, які дадуть змогу оцінити ефективність та конкурентоспроможність консалтингових підприємств.

Для оцінки ефективності конкурентної стратегії розвитку підприємства та його конкурентоспроможності доцільним є формування системи показників оцінки, які б враховували її сутність: очікувану незворотну та закономірну зміну характеристик певного продукту (товару, роботи, послуги) компанії або бізнес-одиниці великої корпорації та досягнення консалтинговою компанією стійкої позиції на ринку у довгостроковому періоді, отримання певних конкурентних переваг та відмінностей від конкурентів (рис.1.3) [37].

Для визначення ефективності конкурентної стратегії розвитку та оцінки конкурентоспроможності можна відібрати показники, які характеризують ринок і

зв'язок компанії з силами конкуренції, а також показниками, які характеризують стійкість розвитку. В табл. 1.3 окремі показники є фінансовими за своєю сутністю, водночас при аналізі будь-якого бізнес-процесу можливим є використання відповідного типу показників разом із фінансовими. Іноді наявність фінансових показників у стратегічному звіті корпорації поруч із нефінансовими вимагається на законодавчому рівні.

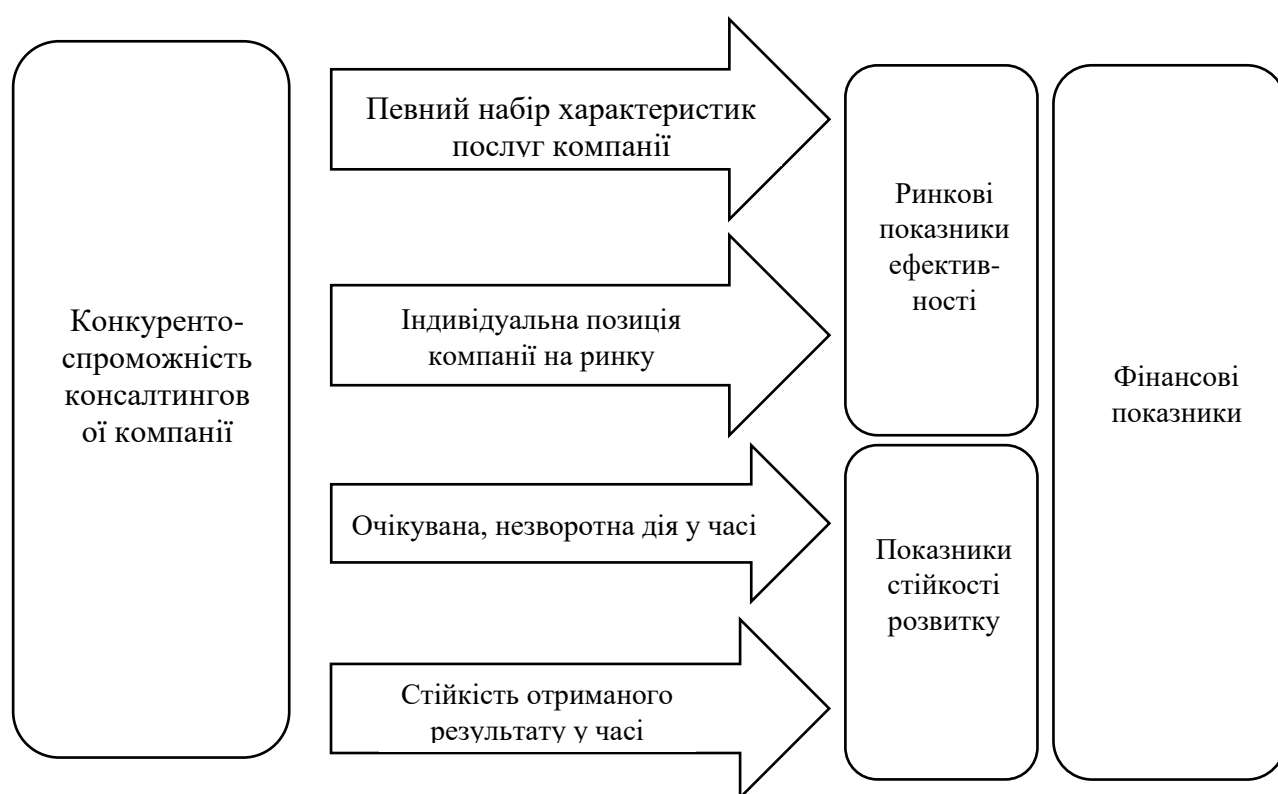


Рисунок 1.3 – Групи показників для оцінки конкурентоспроможності консалтингової компанії

*Джерело: [37]*

Розглянемо детальніше конкретні показники, як кількісні, так і якісні, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність консалтингової компанії. Кожен показник з табл. 1.3 було віднесено до відповідної складової бізнесу: ринок, фінанси, стійкість розвитку, персонал, загальнокорпоративні риси (якісні показники), згідно рис. 1.3.

Таблиця 1.3 – Система показників для оцінки конкурентоспроможності  
консалтингових компаній

| № з/п | Складова бізнесу           | Показник  |
|-------|----------------------------|---|
| 1     | 2                          | 3   |
| 1     | Загально-корпоративні риси | Кількість сегментів ринку діяльності консультантів (кількість напрямів консалтингу) |
| 2     | Загально-корпоративні риси | Перелік та обсяги послуг  |
| 3     | Персонал                   | Кількість персоналу   |
| 4     | Персонал                   | Структура персоналу статева   |
| 5     | Персонал                   | Структура персоналу за досвідом та професіоналізмом                                 |
| 6     | Персонал                   | Виробіток з проекту на 1 консультанта   |
| 7     | Персонал                   | Витрати проекту на 1 консультанта   |
| 8     | Фінанси                    | Виручка   |
| 9     | Фінанси                    | Прибуток  |
| 10    | Ринок                      | Маркетингові витрати  |
| 11    | Фінанси                    | Рентабельність консалтингових проектів  |
| 12    | Фінанси                    | Структура витрат  |
| 13    | Фінанси                    | Питома вага заробітної плати у вартості проекту                                     |
| 14    | Ринок                      | Відгуки клієнтів  |
| 15    | Ринок                      | Наявність рекомендацій  |
| 16    | Ринок                      | Наявність/відсутність судових позовів   |
| 17    | Ринок                      | Кількість постійних клієнтів  |
| 18    | Ринок                      | Кількість повторних звернень клієнтів   |
| 19    | Ринок                      | Досвід у вирішенні однорідних проблем   |
| 20    | Ринок                      | Наявність власних робочих методик, проектів   |
| 21    | Ринок                      | Соціально-економічний ефект   |
| 22    | Персонал                   | Витрати на підвищення кваліфікації та тренування на кожного працівника              |
| 23    | Персонал                   | Кількість годин тренінгів на одного консультанта                                    |
| 24    | Стійкість розвитку         | Обсяг інвестицій у захист навколишнього середовища                                  |
| 25    | Стійкість розвитку         | Обсяг інвестицій у розвиток суспільства   |
| 26    | Стійкість розвитку         | Обсяг витрат на благодійність   |
| 27    | Ринок                      | Наявність власних об'єктів інтелектуальної власності (патентів, торгових марок)     |
| 28    | Персонал                   | Наявність сертифікатів у персоналу  |
| 29    | Ринок                      | Наявність дозвільних ліцензій та сертифікатів для компанії                          |
| 30    | Ринок                      | Ціновий сегмент роботи компанії   |
| 31    | Стійкість розвитку         | Обсяг витрат на розвиток компанії   |
| 32    | Ринок                      | Рейтинг за галузевими шкалами   |
| 33    | Ринок                      | Кількість країн, в яких провадиться діяльність                                      |
| 34    | Ринок                      | Кількість галузей, який провадиться діяльність                                      |

## Продовження таблиці 1.3

| 1  | 2                          | 3  |
|----|----------------------------|--|
| 35 | Ринок                      | Ринкова вартість компанії  |
| 36 | Загально-корпоративні риси | Наявність сайту в мережі Інтернет  |
| 37 | Ринок                      | Наявність щорічних управлінських звітів для забезпечення прозорості діяльності         |
| 38 | Загально-корпоративні риси | Наявність корпоративного етичного кодексу та внутрішньокорпоративної системи цінностей |
| 39 | Загально-корпоративні риси | Наявність системи контролю якості  |
| 40 | Стійкість розвитку         | Наявність зв'язків із законодавчими та суспільними організаціями                       |
| 41 | Стійкість розвитку         | Обсяг витрат на інновації та дослідження   |

*Джерело: [37]*

Таким чином, до переліку показників оцінки міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії можна віднести 16 показників, пов'язаних з ринком; 6 показників, пов'язаних із стійкістю розвитку та 6 фінансових показників. Об'єднання описаних вище показників за допомогою аналітичних та економіко-математичних методів у єдину систему дозволить максимально результативно визначати ефективність поточної конкурентної стратегії розвитку підприємства, порівняти конкурентоспроможність декількох компаній у кількісному вимірі [37].

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання основних параметрів ринку консалтингу в умовах глобалізації**

При оцінці конкурентоспроможності компанії особливу увагу слід приділяти її позиції по відношенню до конкурентів та характеристикам продукції компанії. Сукупна оцінка цих факторів на рівні з оцінкою інших показників ефективності діяльності дозволяє порівнювати конкурентоспроможність різних компаній. Водночас вибір метрик щодо швидкого та якісного оцінювання в сучасних умовах швидких та, іноді, кардинальних змін навколишнього середовища часто є досить складним завданням. Для консалтингових компаній питання визначення ефективності власних стратегій, оцінки власної конкурентоспроможності відносно конкурентів та оцінки сталого розвитку є дуже актуальним з огляду на існування досить гострої конкуренції на ринку їх діяльності. Вирішення цього питання є важливим для компаній різних як за розміром, так і з різних сегментів ринку консалтингових послуг.

До того ж, оцінка конкурентного середовища є також дуже важливою в сучасних умовах. Вона дозволить виконати наступні завдання:

- вивчення основних тенденцій розвитку конкуренції на досліджуваному ринку,
- виявлення слабких та сильних сторін в структурі ринку,
- аналіз особливостей попиту на продукцію, що представлена на ринку,
- дослідження поведінки покупців та продавців,
- аналіз цінової ситуації на ринку,
- виявлення перспектив розвитку ринку.

Дослідження умов створення послуги дає змогу виявити слабкі та сильні сторони даного процесу, визначити його основні недоліки та оцінити вплив конкуренції на рівень якості послуги. Більш детально розглянути причини виникнення існуючих взаємозв'язків. Аналізуючи середовище діяльності фірм, можемо зробити висновки щодо того, яке місце на ринку займають найсильніші та найслабші його гравці, тобто визначити конкурентні позиції фірм, проаналізувати

важливі аспекти ціноутворення. Це дасть змогу зрозуміти характер наявної конкурентної боротьби та спрогнозувати майбутній розвиток конкуренції на досліджуваному ринку.

З метою оцінки середовища діяльності фірм на ринку необхідно: шляхом розрахунку абсолютного та відносного відхилення дослідити динаміку таких показників: обсяги реалізації фірм, кількість фірм на ринку, чисельність працюючих в досліджуваній галузі та їх кваліфікація; надати характеристику послуг, що представлені на ринку та проаналізувати їх; визначити територіальні обмеження діяльності фірм.

Аналіз взаємодії учасників ринку має включати загальну економічну оцінку середовища діяльності, в основі аналізу лежить застосування низки індексів, які наведені в таблицях нижче [78].

Існує складна система кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити рівень економічної концентрації окремого ринку або галузі. У світовій практиці для оцінки рівня концентрації та монополізації ринків широко використовуються: коефіцієнт концентрації (Concentration ratio, CR), відносний коефіцієнт концентрації (далі – K), індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index, ННІ), коефіцієнт Лінда (далі – L), коефіцієнт варіації, коефіцієнт Джині (далі – G), коефіцієнт ентропії, коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана) (Tideman-Hall index, НТ) (див. табл. 1.4).

Зростання масштабу фірми у порівнянні з масштабом ринку, буде призводити до підвищення концентрації на міжнародних ринках та можливості присутності монопольної влади. Частка найбільших фірм на ринку може служити характеристикою концентрації. Саме цей критерій лежить в основі визначення монопольної ситуації на міжнародних ринках. Вищезазначені коефіцієнти є найбільш розповсюдженими у світовій практиці аналізу конкурентної ситуації на ринку.

Таблиця 1.4 – Коефіцієнти визначення рівня концентрації на ринку

| Група коефіцієнтів  | Назва коефіцієнту | Розрахунок  | Пояснення  |
|---|-------------------|---|--|
| Коефіцієнти загального аналізу ринку побудовані на основі часток ринку суб'єктів господарювання що функціонують на ньому. В результаті мають конкретні результати | CR                | $\sum_{i=1}^n S_i$  | $S_i$ - частка продажів і-ого товаровиробника в обсязі реалізації ринку, а $n$ - кількість фірм взятих для розрахунку даного коефіцієнту   |
|   | ННІ               | $\sum_{i=1}^n S_i^2$  | $S_i$ - частка продажів і-ого товаровиробника в обсязі реалізації ринку, а $n$ - кількість фірм взятих для розрахунку даного коефіцієнту   |
| Допоміжні показники концентрації, за результатами яких можна уточнити ситуацію на ринку, порівняти з іншими ринками   | К                 | $\frac{20 + 3\beta}{\alpha}$  | $\beta$ - частка кількості найбільших підприємств ринку в загальній чисельності підприємств, а $\alpha$ - доля продажів даних підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції |
|   | НТ                | $\frac{1}{2 \sum_{i=1}^n R_i S_i - 1}$  | $R_i$ - ранг і-ого підприємства на ринку (за скороченням, найбільше підприємство має ранг 1); $S_i$ - доля продажів і-ого підприємства на ринку                                      |
| Специфічні коефіцієнти, направлені на більш показову демонстрацію реальної конкурентної ситуації на ринку   | L                 | $\frac{1}{n(n-1)} \sum_{i=1}^n Q_i$   | $Q_i$ - відношення середньої частки і-го підприємства до частки $n$ -і підприємств   |
|   | G                 | $\frac{1}{nA_n} \sum_{i=1}^n  (i-1)A_i - iA_{i-1} $   | де $A_i$ – накопичене значення часток і найбільших фірм ринку; $n$ – кількість фірм на ринку.  |
| Коефіцієнти направлені на аналіз розшарування ринку, нерівномірності розподілу впливу різних суб'єктів господарювання   | $E_1$             | $\frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i \ln \frac{1}{S_i}}{100 \sum_{i=1}^n (\ln S_i - \ln \bar{S})^2}$ | де $S_i$ - частка продаж і-ої фірми на товарному ринку; $n$ - кількість фірм, що діють на ринку;   |
|   | $\delta$          | $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\ln S_i - \ln \bar{S})^2$  | де $S_i$ – доля фірми на ринку, $\bar{S}$ – середня доля ринку, що дорівнює $1/n$ ; $n$ – число фірм на ринку  |

Джерело: [72]

Окрему увагу слід приділити показникам концентрації, які потребують більшого масиву даних для аналізу конкурентної ситуації на консалтинговому ринку, до того ж вони не є однозначними, визначаються певними умовностями. Ці

коефіцієнти носять більш точний характер, вони направлені на аналіз вже конкретних підприємств, їх діяльність та можливість впливати на ринок та конкурентів (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Коефіцієнти аналізу конкурентного середовища за фірмами

| Коефіцієнт        | Формула   | Пояснення   | Результат   |
|-------------------|---|---|---|
| Коефіцієнт Бейна  | КБ=БП-<br>НП/ВК                                       | БП - бухгалтерський прибуток; НП - нормальний прибуток; ВК - власний капітал фірми  | якщо норма прибутку на конкурентному ринку перевищує нормальну (конкурентну) норму, то це означає: або цьому виду інвестування надається перевага, або ринок не є вільно конкурентним |
| Коефіцієнт Тобіна | $q = \frac{P}{C}$                                     | P - ринкова (зовнішня) вартість активів підприємства; C - внутрішня (відновлювальна) вартість активів підприємства  | якщо $P > C$ , тобто $q > 1$ , то це означає, що підприємство одержало позитивний економічний прибуток або очікує на нього  |
| Індекс Лернера    | $L = \frac{P - MC}{P}$                                | P - ринкова ціна; MC - граничні витрати виробництва товару  | чим більше ціна реалізації фірми відхиляється від конкурентних норм, тим вище коефіцієнт Лернера  |
| Індекс Папандреу  | $C = I_j \frac{\Delta Q_{di} P_j}{\Delta P_j Q_{di}}$ | $Q_{di}$ - обсяг попиту на товар фірми, що має монопольну владу; $P_j$ - ціна конкурентів; $I_j$ - коефіцієнт обмеженості потужностей конкурентів, що вимірюється як відношення потенційного підвищення випуску до зростання попиту на їх товар, що викликано пониженням ціни | показує, на скільки відсотків зміниться обсяг продажів фірми при зміні ціни конкуренту на 1 відсоток  |

Джерело: [72]

Незважаючи на те, що у національному законодавстві різних держав представлені різні підходи щодо оцінки конкурентного середовища на ринку, що обумовлено відмінністю історичних, соціокультурних, інституціональних та інших особливостей функціонування та розвитку, загальні підходи щодо оцінки рівня концентрації та монополізації є доволі подібними.

Хоча єдиного підходу щодо інтерпретації результатів ННІ немає, більшість дослідників погоджуються лише в тому, що суттєвими для даного індексу є три

типи ринку – неконцентровані, помірно концентровані та висококонцентровані. За допомогою використання коефіцієнта ННІ можна нівелювати деякі недоліки CR, проте дані коефіцієнти все ж розглядають концентрацію з різних сторін, вони не є тотожними, тож, доцільно було б звести всі коефіцієнти концентрації в одну систему показників з порівняно однорідними результатами, що поліпшить змогу визначити ступінь концентрації ринку аналізуючи його з різних боків (див. табл. 1.6) [72].

Таблиця 1.6 – Граничні показники концентрації ринку

| Коефіцієнт | Монопольне становище на ринку/висока концентрація | Ринок помірно концентрований | Ринок низько концентрований |
|------------|---|------------------------------|-----------------------------|
| CR1        | >35   | 10<CR1<35*                   | <10*                        |
| CR2        | >50   | 25<CR2<50*                   | <25*                        |
| CR3        | >70   | 45<CR3<70                    | <45                         |
| CR4        | >80   | 45<CR4<80                    | <45                         |
| CR8        | >85   | 70<CR8<85                    | <75                         |
| К          | < 1   |                              | > 1                         |
| ННІ        | 1800<ННІ<10 000                                   | 1000<ННІ<1800                | ННІ<1000                    |
| G          | 0   |                              | 1                           |
| НТ         | 1   |                              | 1/кількість фірм галузі     |

*Джерело: [72]*

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення відносного рівня його здатності конкурувати на конкретному ринку, швидко реагувати та адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Існує велика різноманітність підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Аналіз методів конкурентоспроможності підприємства дає підстави для їх поділу на дві основні групи: аналітичні та графічні.

До аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належать: рейтингова оцінка, оцінка частки ринку, оцінка споживчої вартості, оцінка конкурентних методів. Ці методи базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними; при цьому, залежно від конкретного

методу аналізу, застосування цих методів може включати як прості арифметичні операції, так і складні обчислення.

Проте розглянемо метод, який дозволить оцінити конкурентоспроможність компанії з різних боків, а не просто за одним з критеріїв. Він полягає у проведенні порівняльного аналізу галузі по країнам або підприємства, враховуючи тенденції розвитку в розрізі запропонованих показників.

Першим кроком є створення таблиці вихідних даних, яка включатиме значення показників по кожній країні/компанії. Перелік показників, які дозволять оцінити міжнародну конкурентоспроможність наведено у таблиці 1.3.

На основі вихідних даних необхідно скласти матрицю стандартизованих коефіцієнтів.

В кожній колонці визначається максимальний показник, котрий приймається за одиницю. Далі всі елементи даної колонки ( $a_{ij}$ ) діляться на максимальний елемент – еталон ( $\max a_{ij}$ ) (формула (1.1)).

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \quad (1.1)$$

За умови, що мінімальне значення показника є кращим, необхідно змінити шкалу розрахунку, щоб найменшому результату відповідала найбільше значення показника (формула (1.2)).

$$x_{ij} = \frac{\min a_{ij}}{a_{ij}} \quad (1.2)$$

Наступним кроком є визначення вагових коефіцієнтів кожного показника, які встановлюються експертним шляхом. Сума всіх вагових коефіцієнтів має становити 1.

Далі за формулою (1.3) знаходиться інтегральна рейтингова оцінка країни/компанії, що відображає її міжнародну конкурентоспроможність.

$$R_j = \sqrt{k_1 x_{1j}^2 + k_2 x_{2j}^2 + \dots + k_n x_{nj}^2} \quad (1.3)$$

Чим більше значення отриманого показника, тим вища міжнародна конкурентоспроможність. Отримані результати порівняльної рейтингової оцінки країн у консалтингу наводимо у таблиці результатів.

Основні переваги цього методу наступні:

- проста, раціональна, зрозуміла концепція;
- простота і хороша ефективність обчислень;
- можливість візуалізації.

Головним недоліком цього методу є суб'єктивність вибору релевантних показників і вагових коефіцієнтів. Щоб уникнути такого недоліку для експертного методу варто залучити якомога більше незалежних і кваліфікованих експертів.

## **Висновки до розділу 1**

У даному розділі було дано визначення поняттю консалтинг як підприємницькій діяльності, яка здійснюється кваліфікованими консультантами і спрямована на задоволення потреб економіки.

На основі проведеного аналізу визначено особливості консалтингових послуг як товару:

- Унікальність кожної послуги.
- Нематеріальний характер послуги.
- Складність кількісного виміру та переваг споживача.
- Неможливість реалізації без наявності індивідуального споживача.
- Оплатний характер консалтингової послуги.
- Ексклюзивність послуги.
- Невіддільність послуги від її надавача.
- Результат послуги не завжди збігається з очікуванням.
- Залежність якості від кваліфікованості консультантів.

Конкуренція виступає рушійною силою розвитку економіки, оскільки є важливим механізмом економічних зв'язків між послугонадавачами та споживачами.

В умовах глобалізації успішність суб'єктів господарювання на світовому ринку визначається рівнем їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

Для консалтингових фірм це означає:

- Продуктивне використання ресурсів в умовах міжнародного поділу праці.
- Здатність надавати послуги, що відповідають міжнародним потребам.
- Високий рівень розвитку науково-технічних компонентів, включаючи діджиталізацію та використання передового програмного забезпечення.
- Динамічний процес розвитку фірми та її інтеграція в міжнародну економіку.

До чинників, що впливають на конкуренцію на міжнародних консалтингових ринках: рівень концентрації, спеціалізації й кооперування галузі, державна підтримка бізнесу, глобалізація, відкритість, наявність дешевих ресурсів, людський капітал, діджиталізація, залученість в ЗЕД.

Для оцінки середовища діяльності фірм на ринку необхідно провести розрахунок абсолютних та відносних відхилень, вивчити динаміку обсягів реалізації, кількість фірм на ринку, чисельність працюючих та їхню кваліфікацію, аналізувати надані послуги та їхню характеристику, а також визначити територіальні обмеження діяльності фірм.

Також у розділі було наведено коефіцієнти, що дозволять оцінити ринок концентрації на міжнародному консалтинговому ринку.

## 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

### 2.1. Фактори та тенденції розвитку міжнародних ринків консалтингових послуг

Консалтингові фірми надають послуги, які допомагають організаціям підвищити ефективність. Ці фірми аналізують діяльність і розуміють існуючу організаційну неефективність, починаючи від вартості сировини і закінчуючи кадровою політикою в організації.

Існує зростаюча потреба в послугах консультування через швидке економічне зростання на європейських ринках, регуляторні реформи у фінансовому секторі, аутсорсинг бек-енд операцій у економіку з низькими витратами та державні інвестиції. Очікується, що протягом 2023-2028 відбудеться прискорення економічного зростання, поява цифрового консалтингу та зростання глобалізації сприятимуть подальшому зростанню галузі.

Багато суб'єктів господарювання постійно намагаються зменшити витрати та підвищити свою ефективність, щоб витримати гостру конкуренцію, з якою вони стикаються. Це призводить до зростання попиту на удосконалення бізнес-процесів і консультування, пов'язані з операційною ефективністю. Регуляторні зміни, такі як Brexit і Загальний регламент ЄС щодо захисту даних (GDPR), збільшили попит на консультації в усіх основних сферах послуг.

Зростаюча складність проектів представляє серйозну проблему для індустрії консалтингу. Управління проектами є основою консалтингових послуг, а консалтингові фірми покладаються на добре організовані проектні команди та надійні процеси управління. Одним із ключових факторів, що сприяє ускладненню проекту, є зростаючий тиск щодо підтримки прозорості щодо витрат і компонентів доданої вартості.

Спалах COVID-19 спонукав організації по всій країні вжити всіх необхідних заходів для забезпечення безпеки своїх співробітників і суспільства. Пандемія

COVID-19 пішла на користь ринку завдяки зростанню віддаленої роботи та поширенню цифрової трансформації підприємств.

Крім того, багато компаній завершили свою цифрову трансформацію, і багато хто вирішив залишатися повністю віддаленим або працювати за гібридною моделлю цифрового та внутрішнього офісу. З поширеною моделлю віддаленої роботи компанії збільшують інвестиції в перехід до хмарних технологій і технологій на базі штучного інтелекту, що, як очікується, сприятиме розвитку ринку операційного консалтингу [20].

У період з 1970-х до 1990-х років світовий ринок консалтингу зростав щороку, незважаючи на два періоди рецесії (початок 1970-х і 1973-1975 рр.), викликані високим попитом на стратегічні послуги та операційне управління. У 2002 році цей сектор вперше за десятиліття зіткнувся з скороченням, а потім ще більшим спадом між 2009 і 2011 роками внаслідок глобальної фінансової кризи.

Протягом багатьох років глобалізація, міжнародна економічна інтеграція, розвиток законодавства, зростання продуктивності та інновації були в подальшому основними рушійними силами зростання світової індустрії консалтингу. Протягом останніх років діджиталізація стала рушійним фактором зростання, зокрема на більш розвинених ринках.

У 2011 році галузь консалтингу оцінювалася в 205 мільярдів доларів США, і з тих пір ринок виріс із середньорічним темпом зростання на 4,1% до 320,4 млрд дол. США в 2022 році (див. рис. 2.1) [32].

У 2023 році прогнозований розмір світового ринку консалтингових послуг оцінюється приблизно в 330 млрд дол. США. У 2023 році найбільше зростання спостерігалось у Великобританії, де галузь консалтингу зросла на 8% до 6,79 млрд фунтів стерлінгів. Індустрія досягла 55 млрд дол. США із темпом зростання 7,7% у США. Очікується, що до 2025 року галузь сягне 343,5 млрд дол. США [44]. По оцінкам інших науковців з дослідницької компанії Mordor Intelligence [20] до 2028 року світовий ринок консалтингу становитиме 411,5 млрд дол. США.

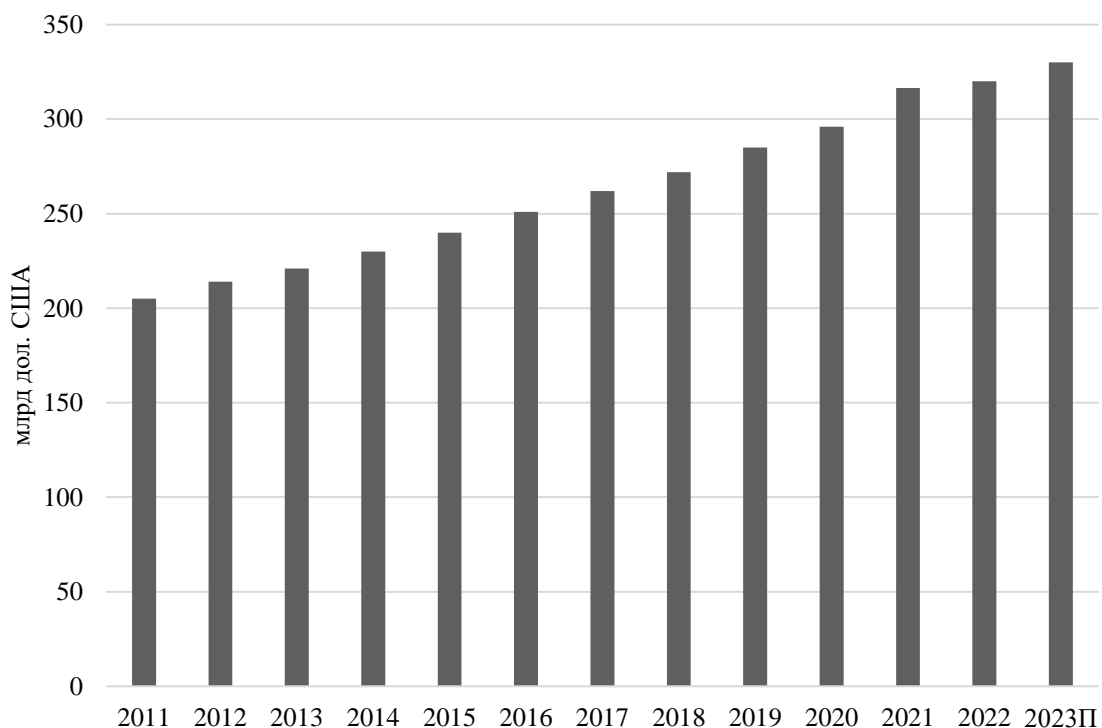


Рисунок 2.1 – Динаміка світового ринку консалтингових послуг

*Джерело: складено автором на основі [31, 45-46]*

Аналіз останніх п'яти десятиліть показує, що розвиток консалтингової галузі тісно пов'язаний із розвитком світової економіки. У часи зростання економіки організації отримують вищі доходи, що прокладає шлях до більших витрат на консультантів. І навпаки, економічні спади зазвичай спричиняють скорочення витрат організацій, що призводить до скорочення бюджету, зокрема, витрат на консультування [32].

Більш наглядно ми можемо відслідкувати дану тенденцію на рисунку 2.2. Згідно графіку бачимо, що існує пряма кореляція між темпами зростання світового ринку консалтингу та світової економіки загалом. Також варто зауважити, що темпи зростання консалтингового ринку на порядок вище, що свідчить про швидкозростаючість галузі. Навіть у 2020 році при глобальному просіданні економіки внаслідок пандемії Covid-19 консалтингова галузь зросла на 4%.

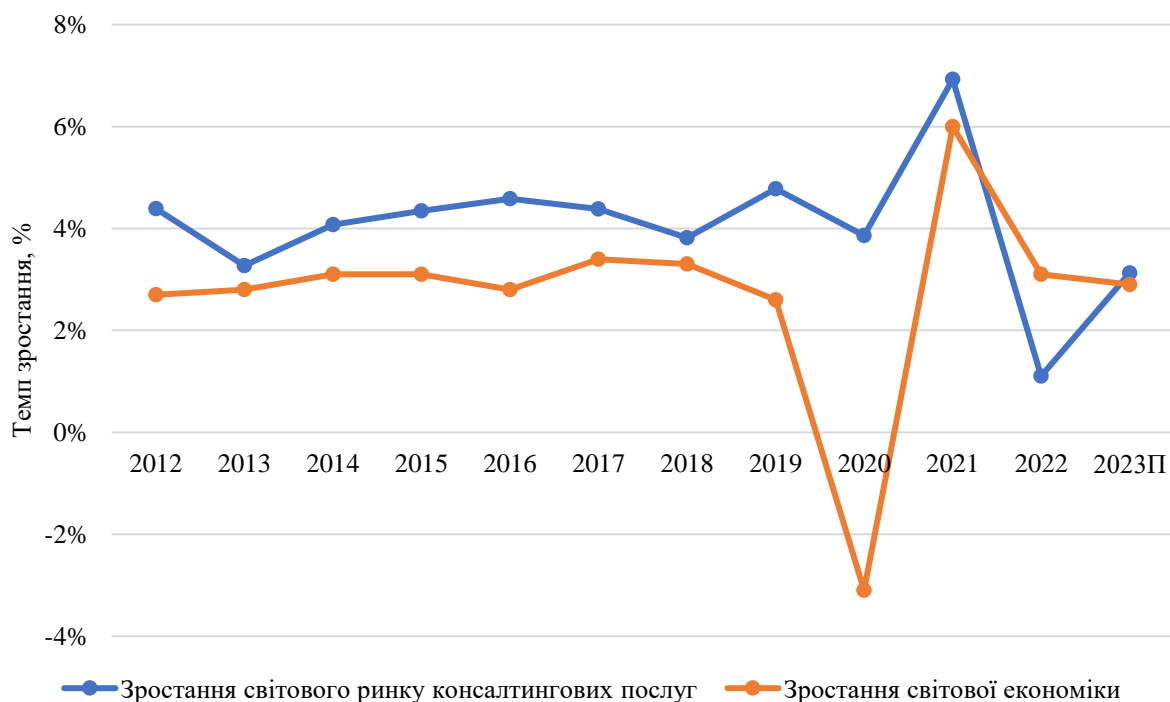


Рисунок 2.2 – Темпи зростання світового ринку консалтингових послуг протягом 2012-2023 рр. порівняно з темпами зростання світової економіки

*Джерело: складено автором на основі [28, 31, 33, 45-46]*

Розглянемо ключові тенденції, які спостерігаються наразі на ринку консалтингових послуг.

Консалтинг для охорони здоров'я, фармацевтики та медичної галузей має найвищі темпи зростання. Роль консалтингу в галузі охорони здоров'я полягає в оптимізації ефективності, генерації прибутку та структурних покращеннях. Це може приймати різні форми, з різними спеціалізаціями, що з'являються в секторі консультування з охорони здоров'я.

Фармацевтика та медицина поступово стають більш конкурентоспроможними із розвитком сучасної інфраструктури охорони здоров'я, відділень догляду за пацієнтами, державними інвестиціями та інтеграцією цифрових інструментів у сектор охорони здоров'я, що створює попит на стратегічні консультаційні послуги на ринку.

Фармацевтичні та медичні організації повинні дотримуватись законодавчих вимог. Отримати ліцензію недостатньо, оскільки закони та нормативні акти постійно змінюються, що підсилює потребу в послугах юридичного консультування в секторі охорони здоров'я, які можуть дозволити підприємствам покращити свою операційну діяльність.

Крім того, фірми, що займаються медичними технологіями та обладнанням, такі як GE Healthcare і Siemens Healthineers, впроваджують у свою діяльність цифрові та автоматизовані рішення, щоб підвищити продуктивність свого виробництва, що створює можливості для консалтингових компаній. Наприклад, у серпні 2023 року Tata Consultancy Services (TCS) уклала контракт з GE HealthCare Technologies Inc. щодо трансформації її операційної ІТ-моделі. Це свідчить про попит на послуги технологічного консалтингу в сектор охорони здоров'я на ринку.

До того ж, такі країни, як Сполучені Штати Америки та Німеччина, витрачають понад 10% свого ВВП на охорону здоров'я (рис. 2.3), що свідчить про пріоритетність майбутнього зростання даного сегмента, підживлюючи потребу в консалтингових послугах у секторі охорони здоров'я [20].

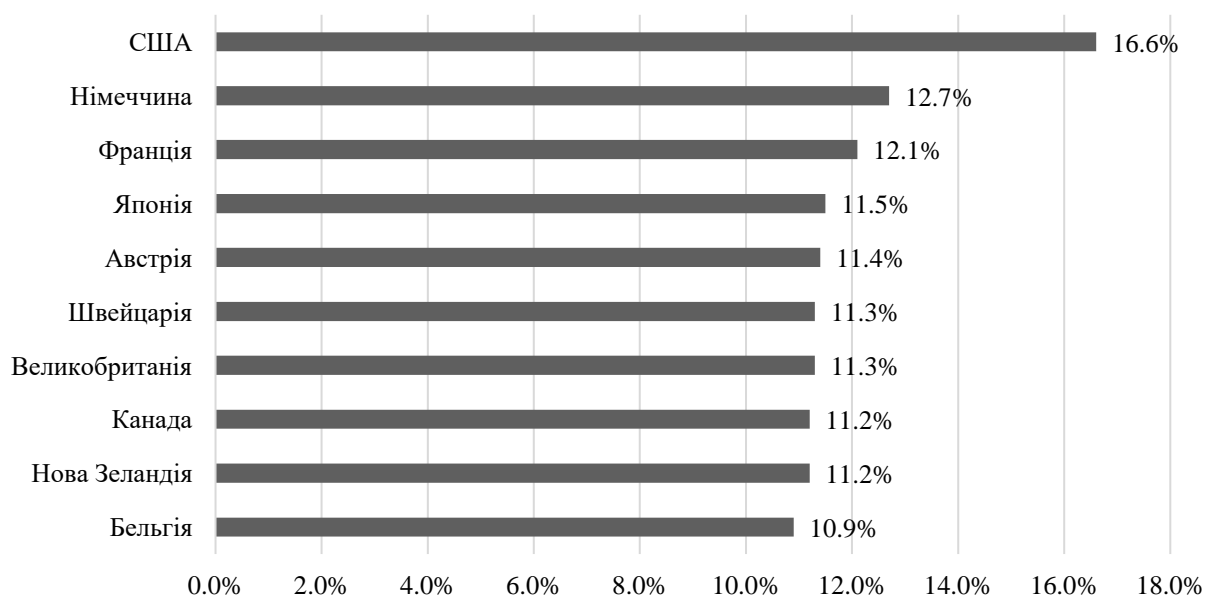


Рисунок 2.3 – Топ-10 країн за витратами на охорону здоров'я в 2022 р., у % до ВВП

*Джерело: складено автором на основі [38]*

Штучний інтелект (ШІ) та цифровізація все частіше використовується для підвищення продуктивності та удосконалення бізнес-процесів.

Розвиток глобалізації сприяє зростанню конкуренції на світовому ринку, відповідно у кожній галузі зростають вимоги до інноваційності, автоматизації та цифровізації. У відповідь консультанти постійно прагнуть оптимізувати свої інструменти, використовуючи штучний інтелект для автоматизації монотонних ручних процесів. Згідно з опитуванням ІТ-лідерів, автоматизація має низку ключових переваг, зокрема зменшення витрат часу та скорочення витрат. Таким чином, 21% респондентів вважають автоматизацію процесів високопріоритетною ціллю, і ця частка лише зростатиме. Нещодавно глобальна консалтингова компанія Deloitte запустила Deloitte Center for AI Computing, щоб прискорити розробку рішень ШІ для своїх клієнтів.

Також на міжнародному консалтинговому ринку зростає попит на діджиталізацію, яка сприяє безпечному та швидкому обміну даними. За даними Gartner, організації, які впроваджують цифрові рішення, у 2023 році перевершать своїх конкурентів за більшістю бізнес-показників. Консалтингова компанія Ernst & Young (EY) уже зробила значні інвестиції в рамках своєї цифрової трансформації, інвестувавши 1,5 млрд дол. США в якість аудиту, інноваційні проекти та технологічні рішення.

Впровадження цифрових технологій розширюють можливості аналітиків у консалтингових компаніях для покращення процесу прийняття рішень, пропонуючи своїм клієнтам більш ефективні послуги. Ця постійна тенденція продовжить набирати обертів до 2023 року, зберігаючи високий попит на консультантів, які спеціалізуються на автоматизації та цифровій трансформації на основі ШІ [2]. Розмір глобального консалтингового ринку штучного інтелекту (ШІ) у 2022 році оцінювався в 93,5 млрд дол. США, і очікується, що він зросте на 37,46% до 2028 року [39].

Згідно з дослідженням McKinsey&Co., за останні п'ять років використання штучного інтелекту зросло більш ніж удвічі: приблизно з 20% компаній, які використовують штучний інтелект принаймні в одній сфері у 2017 році, до 50%

наприкінці 2022 року [62]. Також було виявлено, що обсяги корпоративних інвестицій в ІІІ зросли вдвічі, порівнюючи 2017 та 2022 роки (рис.2.4). Отже, попит на діджиталізацію та використання ІІІ стрімко зростає, як і попит на консультантів, які будуть супроводжувати клієнтів у цьому процесі.

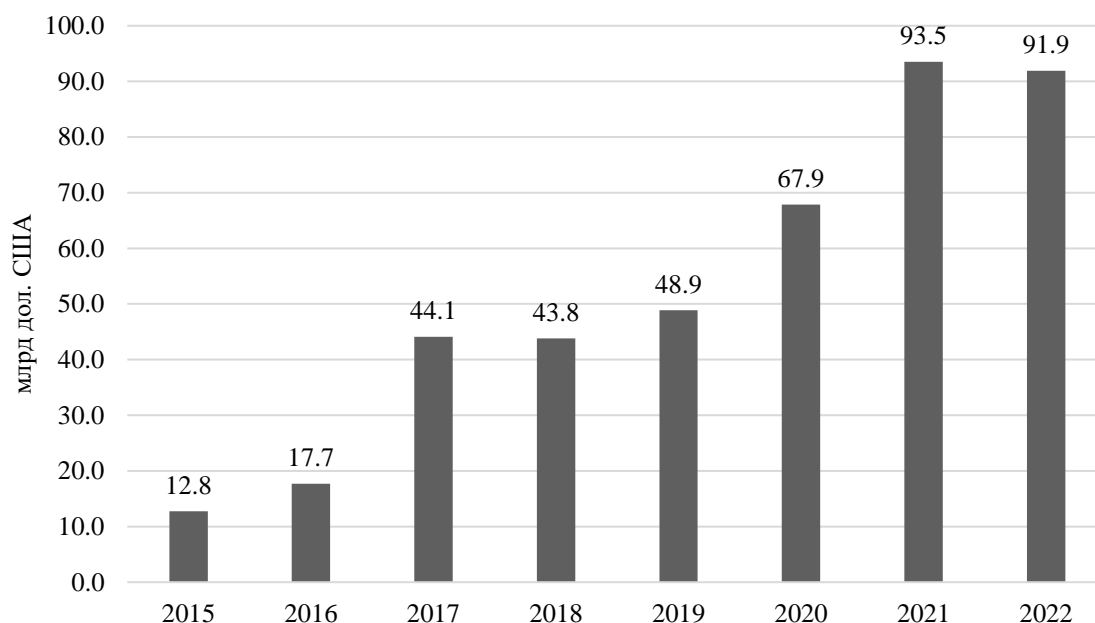


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягів корпоративних інвестицій в ІІІ

*Джерело: [63]*

Розвиток хмарних технологій також значно вплинуло на консалтинговий ринок. Під час пандемії Covid-19 понад 70% компаній пропонували гібридний формат роботи. У 2022-2023 ця тенденція зберігається. Дистанційне консультування стає все більш популярним, оскільки фірми прагнуть скоротити витрати та підвищити ефективність. Спостерігається тенденція до приймання дистанційної роботи як постійної частини своєї бізнес-моделі. Це спричинило збільшення попиту на гнучкі та масштабовані хмарні рішення, які дозволяють компаніям перенести бізнес-процеси в хмару та максимізувати сховище та аналіз даних, що забезпечує більшу продуктивність. У результаті значно зріс попит на консалтингові послуги щодо впровадження хмарних технологій. За прогнозами Deloitte ринкова вартість хмарних технологій може зрости до 60 млрд дол. США

протягом наступних 5 років, при цьому приблизно третина технологічних бюджетів компаній зараз витрачається на хмарні технології [2]. Deloitte провів опитування, згідно якого переважна більшість респондентів відповіли, що зацікавлені у хмарних технологіях для свого бізнесу. Більш детально зображені результати опитування по галузям на рис. 2.5.

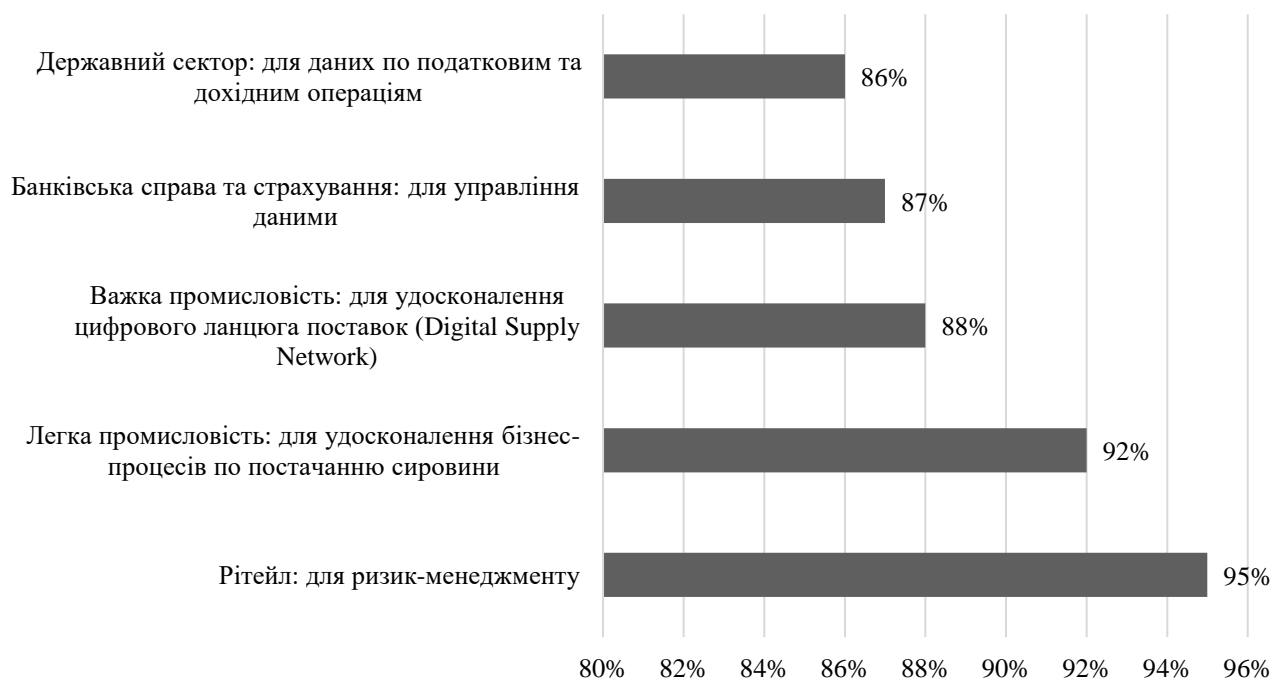


Рисунок 2.5 – Топ-5 галузей з найбільшою зацікавленістю до впровадження хмарних технологій

*Джерело: [57]*

Оскільки компанії все частіше звертаються до хмарних технологій замість традиційних ІТ-моделей, консалтингові компанії продовжують створювати свої пропозиції щодо впровадження хмарних технологій, щоб задовольнити цей попит.

Ще однією тенденцією на міжнародних ринках консалтингових послуг є забезпечення дотримання принципів сталого розвитку. У зв'язку з запитом споживачів та інвесторів організації все більше прагнуть узгодити бізнес-моделі з цілями декарбонізації. На рис. 2.6 зображена частка компаній з топ-250 світових лідерів, яка звітує про сталий розвиток. Як бачимо, тенденція позитивна, і все

більше компаній стурбовані цим питанням. Багатьом компаніям важко визначити свій вуглецевий слід, а це означає, що їхні екологічні, соціальні та корпоративні (ESG) цілі не підтримуються керівництвом.

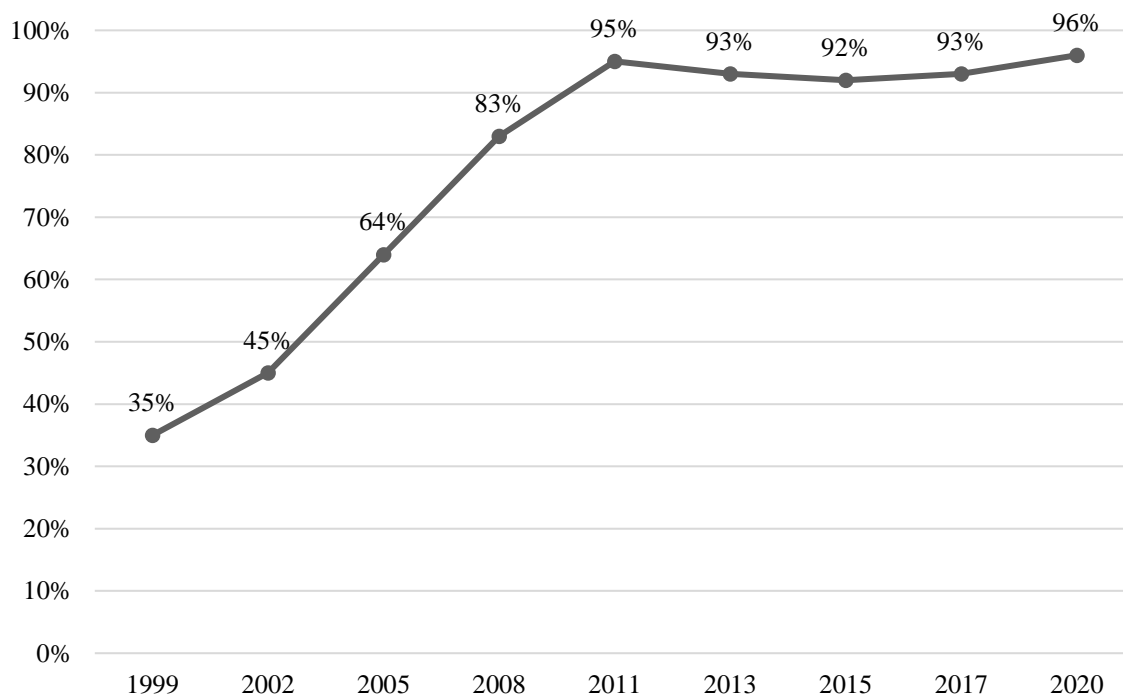


Рисунок 2.6 – Частка компаній з G250, що звітує про сталий розвиток  
*Джерело: складено автором на основі [34]*

У результаті фірми звертаються до спеціалізованих консультантів ESG. Ринок консалтингових послуг ESG зараз є одним із найбільш швидкозростаючих консалтингових секторів у світі – прогнозується середньорічне зростання у розмірі 17% з 2022 по 2027 рік і прогнозованою ринковою вартістю 16 млрд дол. США до 2027 року.

Окрім надання консультацій клієнтам, консалтингові компанії вивчають власні внутрішні практики ESG. Deloitte, KPMG, BCG, PricewaterhouseCoopers, EY, Capgemini та LEK Consulting – це лише деякі з компаній, які дотримуються вуглецевої нейтральності, наприклад, скорочують викиди від ділових поїздок і використовують відновлювані джерела енергії для будівель [2].

Серед нових тенденцій спостерігається утворення нових бізнес-моделей. Намагаючись краще обслуговувати клієнтів, консалтингові фірми почали приймати нові моделі ціноутворення. Традиційно консалтингові послуги виставлялися на основі годин роботи консультанта над проектом. Сьогодні також можна побачити ціноутворення на основі отриманих вигод клієнтом, тобто відсоток гонорарів прив'язаний до досягнення певних етапів ефективності. Це дозволило клієнтам розділити ризики та винагороди зі своїми консультантами, ефективно вирівнявши свої стимули. Інша модель ціноутворення, на яку варто звернути увагу, — це послуга на основі передплати, яка стимулює компанії працювати економніше та надавати якісні послуги ефективніше [18].

Отже, у 2023 році індустрія консалтингу продовжує розвиватися та модернізуватися. Консультанти користуються великим попитом, оскільки потреба в діджиталізації зростає разом із широким поширенням гібридної роботи.

Згідно з наведеними вище тенденціями індустрії консалтингу, консультанти, що спеціалізуються на штучному інтелекті, діджиталізації, хмарних технологіях, відіграють особливо важливу роль як у підготовці власних організацій до майбутнього, так і в підтримці клієнтів у їх відповідних перетвореннях.

У всьому світі етичні проблеми щодо навколишнього середовища продовжують набирати обертів, тому консалтингові фірми також повинні докласти всіх зусиль, щоб переконатися, що вони на правильному боці цих рухів, закладаючи основи для більш стійкого та справедливого робочого середовища майбутнього.

## 2.2. Сегментація та концентрація регіональних ринків консалтингу

За останні десятиліття світовий ринок консалтингу перетворився на багатомільярдну галузь. Галузь не тільки зросла в розмірах, статусі та міжнародному охопленні, вона також пройшла свій шлях через кілька циклів професіоналізації, що сьогодні робить її одним із найрозвиненіших сегментів у галузі професійних послуг. Тому існує велика різноманітність сегментів у даній галузі: регіональних, галузевих тощо.

На рис. 2.7 зображено розмір консалтингового ринку по країнам станом на 2019 рік.

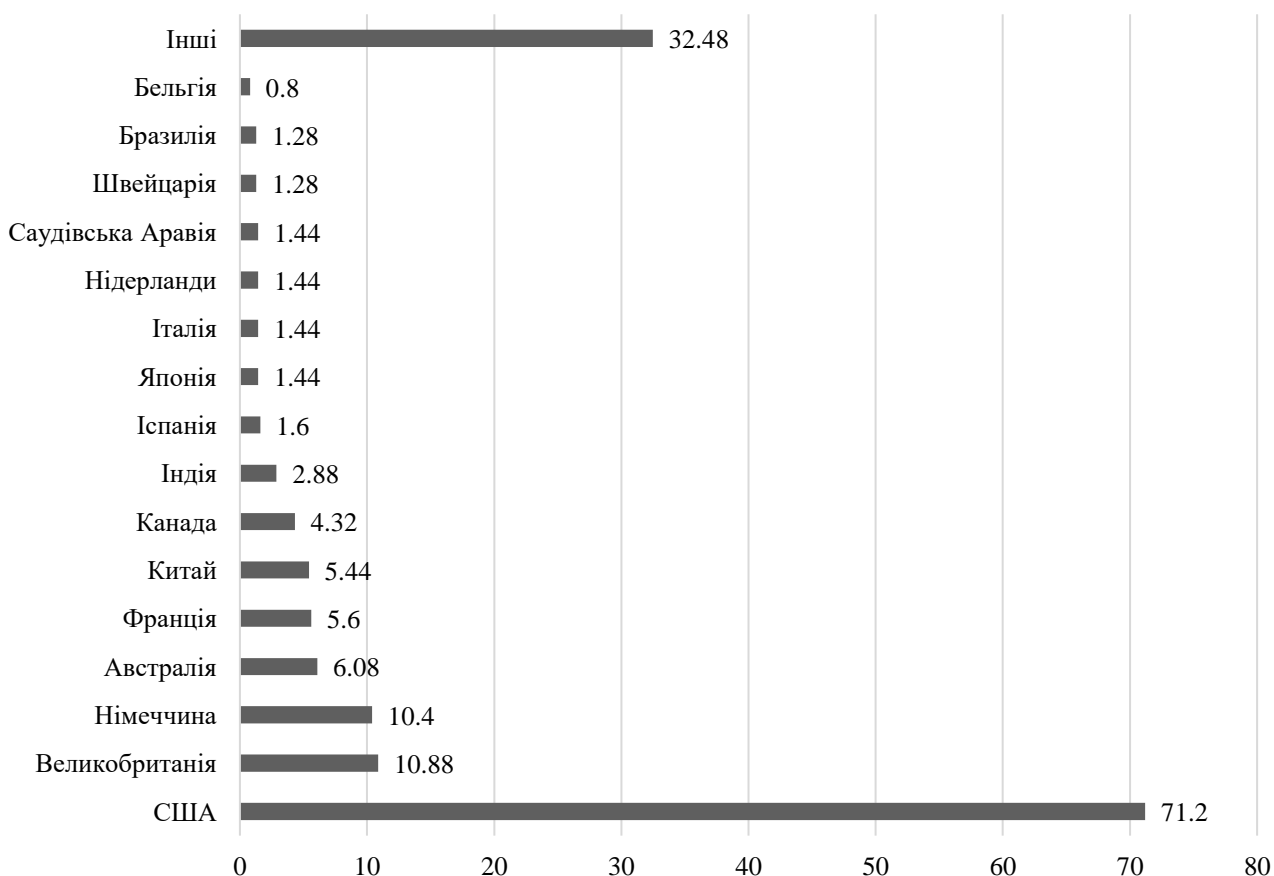


Рисунок 2.7 – Розмір консалтингового ринку по країнам у 2019, млрд дол. США

*Джерело: складено автором на основі [29]*

Домінування США на міжнародному консалтинговому ринку є беззаперечним фактом, адже його частка від глобального ринку консалтингу становить 45% у 2019 році, що є надзвичайно високим показником. Однак боротьба за друге місце за величиною консалтингового ринку є більш жорсткою.

Другим за розміром є консалтинговий ринок Великобританії, який зростає найнижчими темпами протягом останніх років. Незважаючи на його повільне зростання, у 2019 році оборот на ринку Великобританії в розмірі 10,9 млрд дол. США становив близько 6,8% світового ринку, випереджаючи найближчих конкурентів Німеччину, а також більш віддалені Австралію та Францію.

На Німеччину припадає 6,5% світового консалтингового ринку. Тим часом значні державні інвестиції в Австралії збільшили її консалтинговий ринок до 3,8% світового ринку – випереджаючи 3,5% Франції та 3,4% Китаю [64].

Проаналізуємо детальніше структуру світового консалтингового ринку, але в розрізі регіонів (рис. 2.8):

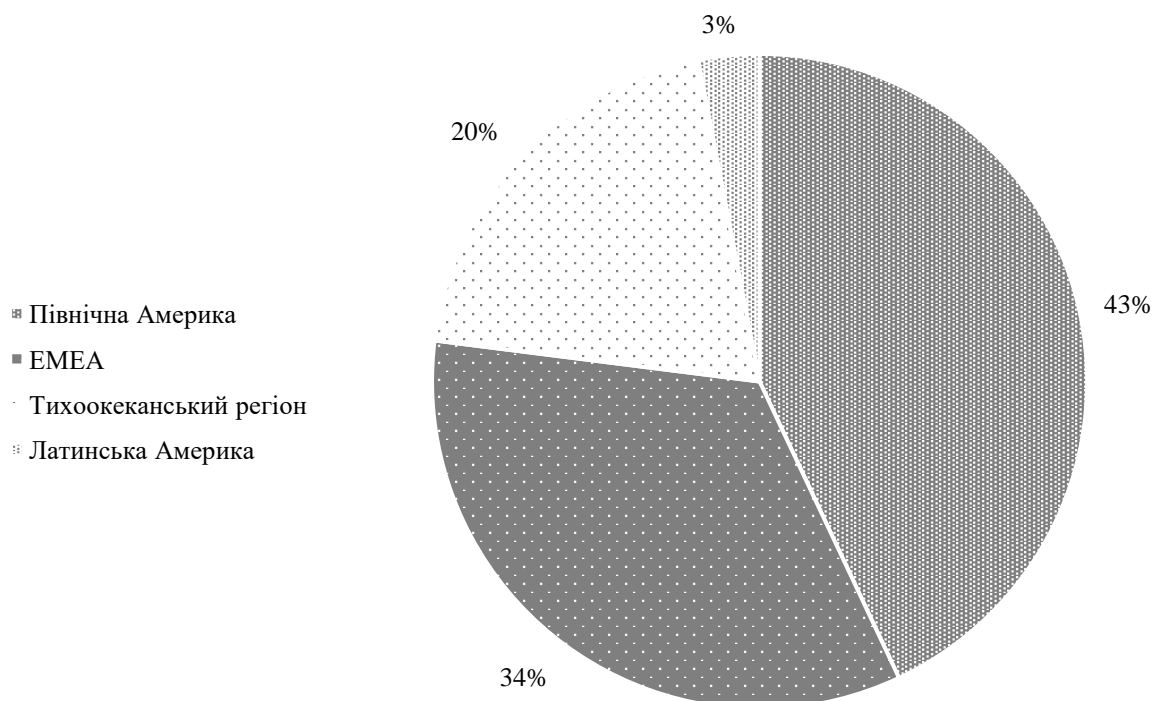


Рисунок 2.8 – Регіональна структура консалтингового ринку у 2022

*Джерело: складено автором на основі [4]*

Ринок Північної Америки займає найбільшу частку ринку (43%) станом на 2022 рік. У грошовому еквіваленті даний ринок оцінюється в 134 млрд дол. США з середньорічним зростанням 5%. Сполучені Штати Америки є найбільшим у світі ринком консалтингових послуг, що є дуже прибутковим, завдяки тому, що США є країною базування провідних світових консалтингових фірм, які обслуговують широкий спектр клієнтів. Крім того, надзвичайно волатильне ринкове середовище, а також постійні реформи державного регулювання спонукають компанії звертатися до консультантів для отримання допомоги у своїх фінансових операціях.

Сполучені Штати Америки є піонером на ринку та відіграють значну роль у трансфері технологій на світовий ринок. Американські консалтингові компанії, такі як McKinsey&Company, A.T.KEARNEY INC, Boston Consulting Group і Bain&Company є одними з лідерів на світовому ринку.

Оскільки консалтинговий ринок США є найбільшим у Північно-американському регіоні та у світі загалом, розглянемо структуру даного ринку за секторами (рис. 2.9).

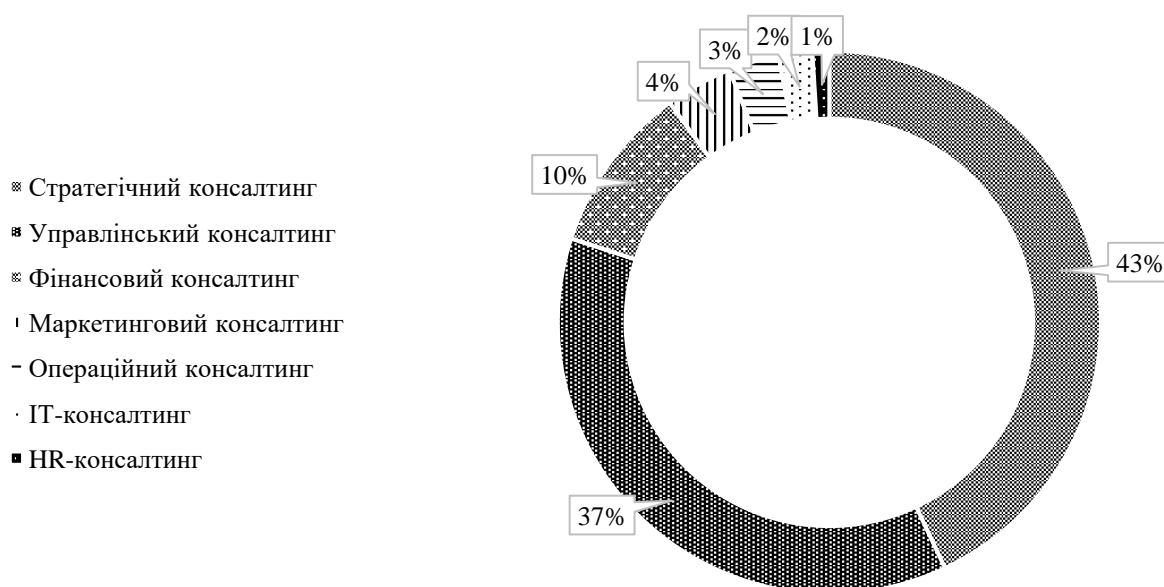


Рисунок 2.9 – Структура консалтингового ринку США за секторами у 2022

*Джерело: складено автором на основі [43]*

Найбільші частки займають стратегічний та управлінський консалтинг – 43% та 37% відповідно. Послуги даних секторів користуються значним попитом. Такі сектори як ІТ-консалтинг, HR-консалтинг, операційний та маркетинговий консалтинг теж є досить поширеними, однак займають відносно меншу частку на ринку.

Високий рівень інновацій у країні та впровадження передових технологій також сприяли попиту на технологічний консалтинг. Крім того, поширеною практикою є партнерські відносини між консалтинговими компаніями, що дозволяє надавати більш вузькоспеціалізовані послуги.

Канада також є вагомим ринком консалтингових послуг, що входить в топ-10 лідерів. Зростаючий попит на технологічний консалтинг у країні та наявність багатьох американських консалтингових компаній також спонукали багатьох місцевих консультантів розширити свою присутність.

Після пандемії цифрова трансформація стала головним пріоритетом у всіх секторах, оскільки більшість консалтингових компаній знаходять нові способи використання технологій, щоб отримати конкурентну перевагу. Ринок консалтингових послуг також свідчив про зростання фармацевтичних і біотехнологічних сегментів, яким посприяли державні інвестиції.

Крім того, консалтингові компанії в даному регіоні покращують свої технології та ІТ-консалтингові послуги, щоб ефективно використовувати можливості цифрової трансформації бізнесу. Очікується, що це, у свою чергу, створить значні можливості для зростання технологічних консалтингових послуг у регіоні [20].

Наступний за часткою світового ринку (34%) є регіон ЕМЕА. Станом на 2022 рік даний ринок оцінюється в 106 млрд дол. США з середньорічним зростанням 5%. ЕМЕА – це географічне групування та аббревіатура, яка широко використовується глобальними корпораціями для визначення регіональної ділової активності. Це скорочений метод позначення трьох континентів та їхніх регіональних територій, а саме Європи, Близького Сходу і Африки.

Європа представляє найбільший сегмент консалтингового ринку ЕМЕА з часткою більш ніж 95%, причому Західна Європа здійснює найбільший внесок – 90% загального обороту Європи [25].

На ринку ЕМЕА спостерігається позитивна тенденція, як кількісно, так і відносно. До прикладу, розмір консалтингового ринку ЕМЕА становив 87 млрд дол. США (2022: 106 млрд дол.) та мав частку 32% (2022: 34%) на світовому ринку [4, 9]. Багато компаній постійно намагаються зменшити витрати та підвищити ефективність, щоб витримати гостру конкуренцію, з якою вони стикаються. Це призводить до зростання попиту на удосконалення бізнес-процесів і консалтинг, пов'язаний з операційною ефективністю. Регуляторні зміни, такі як Brexit і Загальний регламент ЄС щодо захисту даних (GDPR), збільшили попит на консалтинг в усіх основних сферах послуг.

Пандемія COVID-19 створила можливість для багатьох консалтингових фірм займатися програмами розгортання вакцинації та процесами ланцюгів поставок. Попит підприємств на оптимізацію операцій для подолання розриву в ланцюжку постачання після пандемії була головним фактором звернутися до послуг управлінського консалтингу. Наприклад, у лютому 2021 року служба охорони здоров'я Шотландії уклала з KPMG контракт на суму понад 2 млн фунтів стерлінгів на послуги з управління та консультації для національної програми вакцинації проти COVID-19.

Регіон DACH утримує найбільшу частку ринку в регіоні ЕМЕА. До країн регіону DACH належать Німеччина (D), Австрія (A) і Швейцарія (CH). У цих країнах розташовано багато консалтингових фірм, у тому числі відомих міжнародних консалтингових компаній і місцевих спеціалістів. Деякі відомі консалтингові фірми включають Bain&Company, Kearney, McKinsey&Company, Boston Consulting Group, Alvarez&Marsal, Cordence Worldwide, Nextcontinent, Nexx та багато інших.

Згідно з даними Німецької асоціації консалтингових фірм (BDU), у Німеччині налічується понад 4000 відомих консалтингових компаній. Багато консалтингових фірм розширюються, відкриваючи офіси в цьому регіоні та купуючи інші консалтингові фірми, щоб розширити свої послуги та присутність.

У травні 2023 Reply S.p.A. придбала FINCON Unternehmensberatung GmbH, відому німецьку консалтингову компанію в проектах цифрової трансформації банківської та страхової галузей. Інвестиції Reply у Fincon відповідали загальній стратегії розвитку компанії, зокрема в Німеччині.

Так само в червні цього року Kestria додала Aristide Personalberatung в Австрії як нову компанію-члена. Завдяки цьому доповненню компанія зможе мати більше представництв у регіоні та пропонувати ширший спектр послуг [24].

Проаналізуємо темпи зростання консалтингового ринку по окремим європейським країнам (рис. 2.10).

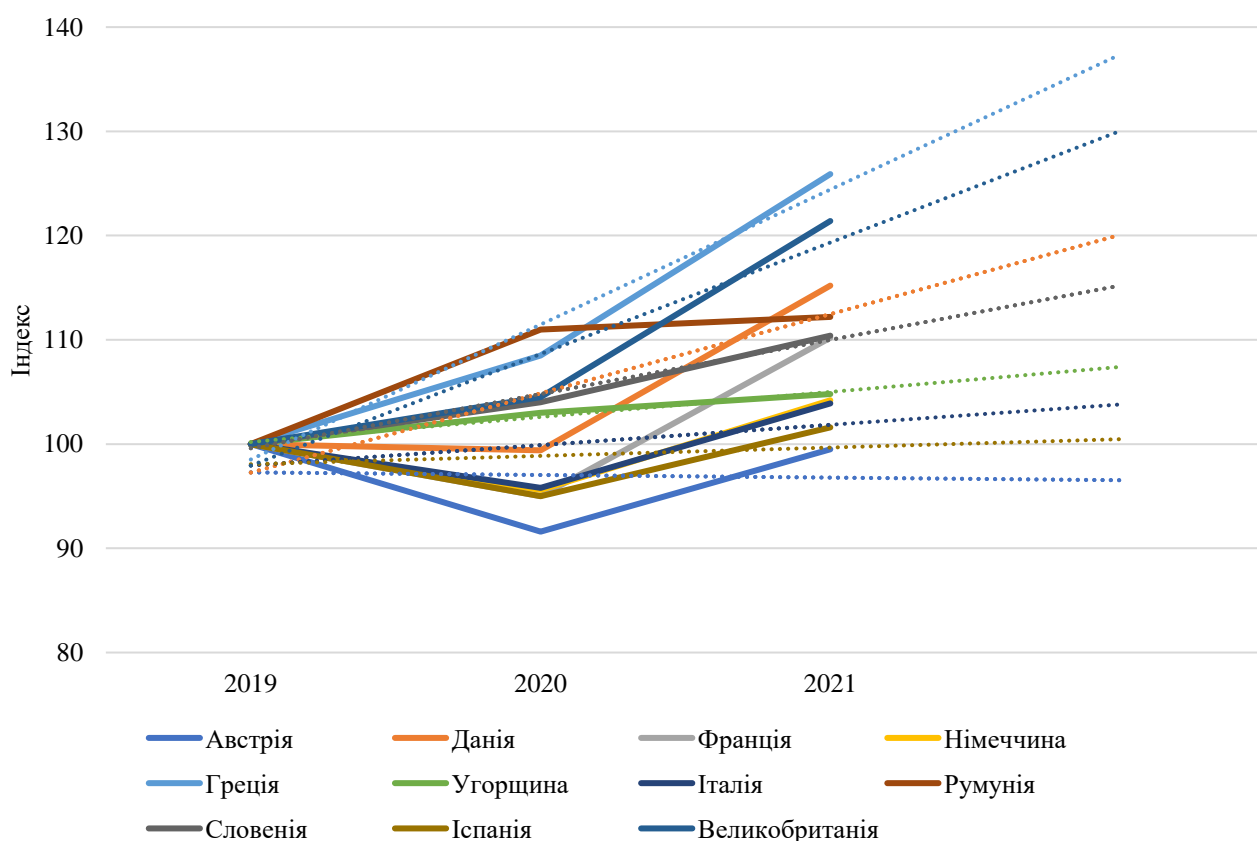


Рисунок 2.10 – Темпи зростання консалтингового ринку окремих європейських країн у 2020-2021 рр. порівняно з 2019 (2019=100)

Джерело: [7]

Як бачимо, у деяких країнах, таких як Австрія, Данія, Франція, Іспанія та Німеччина, відбулося просідання внаслідок кризи, що спричинила пандемія. Це просідання не торкнулося Великобританії, Греції, Угорщини та Румунії. У 2021 році вже по всіх країнах спостерігається позитивна тенденція та зростання консалтингового ринку в межах від 2% до 25% порівняно з 2019 роком.

Розглянемо секторальну структуру консалтингового ринку Європи як найбільшої частини ЕМЕА за оборотом (рис. 2.11).

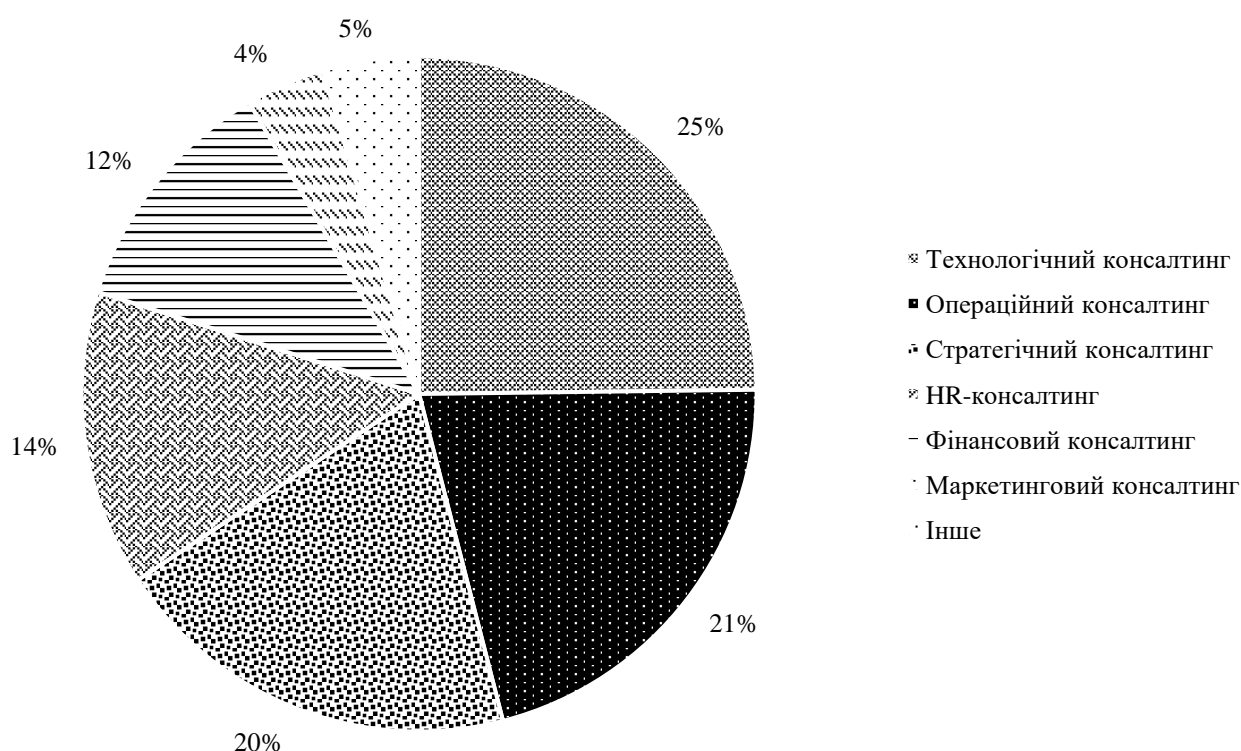


Рисунок 2.11 – Структура консалтингового ринку Європи за секторами у 2021

*Джерело: [7]*

Найбільшу частку у структурі за секторами у Європі складає технологічний консалтинг. Як вже було раніше зазначено, попит на технологічний консалтинг є глобальним трендом. Операційний консалтинг також має досить вагому частку у структурі європейського ринку консалтингу. Також популярними сферами для консалтингу є стратегічний менеджмент, людські ресурси, фінанси.

Варто зазначити, що сегмент операційного консалтингу стрімко розвивається. Послуги консалтингу з управління ланцюгами поставок поширюються щодо практики сталого розвитку, оскільки компанії інвестують значні кошти в підвищення екологічності своєї діяльності. Виробництво, ланцюг постачання та удосконалення управління процесами є найпоширенішими послугами операційного консалтингу.

У березні 2023 Accenture придбала Alfa Consulting, консалтингову компанію, що спеціалізується на операційній стратегії у капіталомістких галузях. Придбання підсилює можливості Accenture допомагати клієнтам в Іспанії та Португалії трансформувати свої ланцюжки поставок, щоб вони стали більш стійкими, оперативними та сталими [24].

Також досить вагому частку складає консалтинговий ринок Тихоокеанського регіону – 20% у 2022 році. Станом на 2022 рік даний ринок оцінюється в 62 млрд дол. США з середньорічним зростанням 10%. Тихоокеанський ринок є найшвидше зростаючим ринком із багатьма перспективами для західних консалтингових фірм у Японії та Океанії та кількох швидкозростаючих ринках, що розвиваються [4].

Ринок консалтингових послуг Тихоокеанського регіону є висококонкурентним. На ньому діють багато місцевих компаній, які займають значну частку ринку та зосереджуються на розширенні клієнтської бази. Більшість компаній розширюють свою науково-дослідну діяльність, створюють стратегічні альянси та інші стратегії органічного та неорганічного зростання, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Застосування ВІ (Business Intelligence) та передових стратегій керування даними сприяє зростанню ринку. Посилення конкуренції між гравцями щодо запуску нового продукту, виходу на новий ринок і розширення в різних регіонах є деякими факторами, що також сприяють зростанню ринку. Крім того, зростаюча кількість нових підприємств в Тихоокеанському регіоні, попит на подолання проблем кібербезпеки, зростання цифрової трансформації серед підприємств і збільшення трансформації бізнес-моделі в галузевих вертикалях підвищили попит на консалтингові послуги на даному ринку.

Інтеграція штучного інтелекту на підприємствах для аналізу тенденцій і зміни бізнес-моделей сприяє майбутньому зростанню ринку. Наприклад, за даними MIT Technology зазначає, що частка респондентів, які використовують технологію штучного інтелекту у своєму бізнесі, значно зросла в управлінні ІТ з 62% у 2019 році до 72% у 2022 році, а рівень обслуговування клієнтів зріс на 18% у 2022 році з 61% у 2019 році.

Однак такі чинники, як збільшення внутрішніх консалтингових підрозділів і збільшення кількості незалежних або позаштатних консультантів, будуть одними з головних стримуючих факторів, які перешкоджають зростанню ринку консалтингу.

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на численні галузі. Це створило можливості для консалтингових фірм: багатьом підприємствам знадобилося керівництво та досвід консалтингових компаній для планування своїх майбутніх стратегій і бізнес-сценаріїв. Також деяким компаніям знадобилися стратегічні знання, щоб реструктуризувати, забезпечуючи тим самим безперервність та стійкість бізнесу [8].

У зв'язку з загальним економічним зростанням регіону зростає ринковий попит. Наприклад, згідно з МВФ, ВВП Азії в середньому зросло на 4,6% у 2023 році (Австралія – 1,78%, Китай – 5%, Індія – 6,3%). Очікується, що реальний приріст ВВП буде залишатися на також рівні принаймні до 2028 року [56].

Деякі країни регіону, що розвиваються, переживають економічне зростання, ймовірно, завдяки появі електронної комерції. Зростаюча конкуренція серед численних компаній електронної комерції, таких як Alibaba, Amazon, Flipkart, Myntra та Nykaa, а також швидкі зміни в моделях купівлі споживачів створюють попит на експертів.

Зростаючий попит на гнучку та багатовимірну бізнес-модель надає компаніям надійні дані для прийняття рішень на основі стратегічних інвестицій, трансформації бізнес-моделі, корпоративної стратегії, злиттів і поглинань, економічної політики, організаційної стратегії, функціональної стратегії, а також цифрової стратегії. Це підвищило попит на стратегічний консалтинг у регіоні.

Багато компаній інвестують у розширення діяльності в інших регіонах. Вони намагаються вийти на міжнародні ринки, крім свого місцевого, щоб зрозуміти потреби та вимоги споживача, оскільки це дуже важливо для бізнесу. Внутрішня команда експертів компанії може бути недостатньо добре знайома з демографією регіону, який компанія прагне використовувати для майбутнього бізнесу.

Також варто зазначити, що в Тихоокеанському регіоні Китай є лідером на консалтинговому ринку (рис. 2.12).

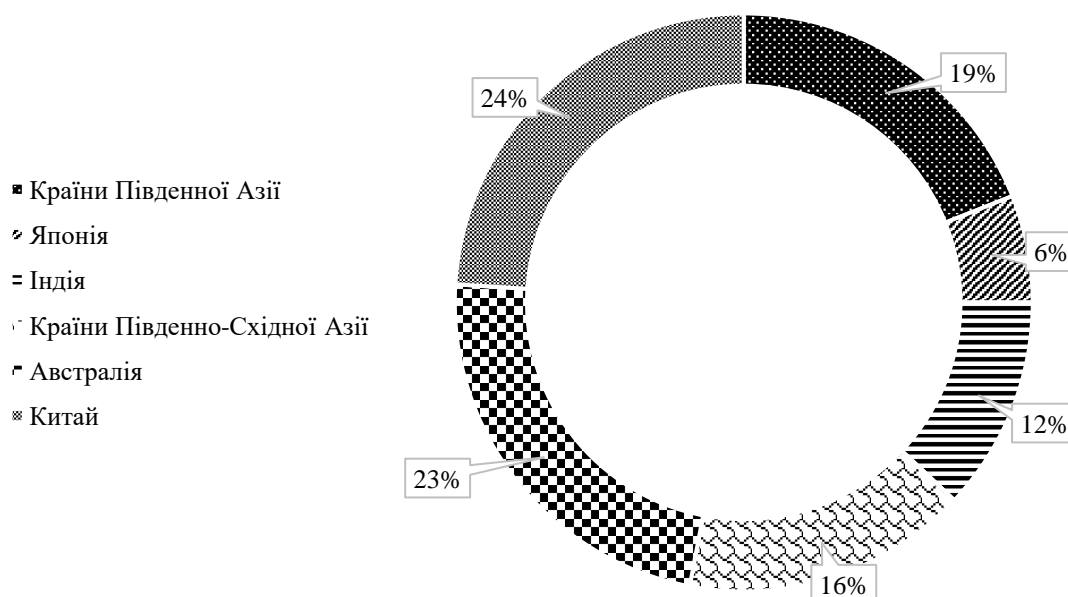


Рисунок 2.12 – Структура консалтингового ринку Тихоокеанського регіону за країнами у 2019

*Джерело: складено автором на основі [9]*

До того ж, його темпи зростання є одними з найбільших. Одними з передових секторів, які стрімко розвиваються є ІТ-менеджмент, фінанси, медико-біологічні науки і охорона здоров'я, роздрібна торгівлі, державне управління та енергетика. На рис. 2.13 зображена детальна структура наданих консалтингових послуг за галузями у Тихоокеанському регіоні.

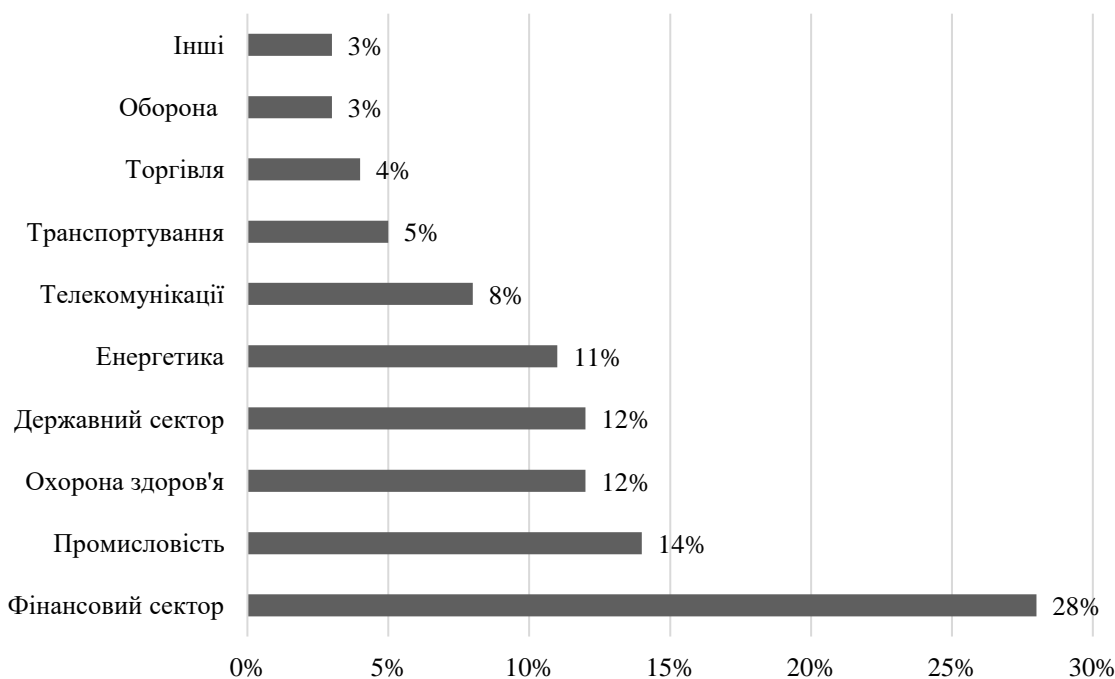


Рисунок 2.13 – Структура консалтингового ринку Тихоокеанського регіону за галузями у 2019

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Завдяки фінансовій підтримці уряду в Китаї ринок консалтингу розвивається. Уряд підтримує стартапи в поєднанні з послабленням політики, сприяючи розвитку стартапів, зміцнюючи ринок консалтингу.

Крім того, розвиток технологій здійснює ключовий вплив у консалтингу. Очікується, що зростаючий попит на штучний інтелект у багатьох галузях кінцевих користувачів сприятиме зростанню. Дані, керовані штучним інтелектом, допомагають компанії приймати дієві рішення та залишатися попереду конкурентів на ринку, що швидко змінюється [8].

Латиноамериканський регіон займає 4% у регіональній структурі світового ринку консалтингу у 2022 році. Станом на 2022 рік даний ринок оцінюється в 12 млрд дол. США (2018: 10 млрд дол. США) з середньорічним зростанням 4%. Через серйозні виклики, які торкнулися всіх країн і підприємств, Латинська Америка все ще перебуває на етапі відновлення [4].

Незважаючи на те, що 2021 рік був складним для Латинської Америки, оскільки кризи в системі охорони здоров'я та політична нестабільність продовжували впливати на кілька країн регіону, ринок консалтингу значно відновився порівняно з попереднім роком. Як і на багатьох інших ринках, що розвиваються, у 2021 році клієнти звернулися до технологій, щоб реалізувати свої плани подолання пандемії та вирішити багато важливих проблем, з якими вони зіткнулися.

Хоча Латинська Америка традиційно відставала від більш зрілих ринків у сфері ESG, у 2021 р. дана тенденція змінилась, оскільки все більше клієнтів прагнуть випередити очікування глобальних інвесторів і відповідати сучасним кліматичним вимогам. Ринок Латинської Америки отримав державні інвестиції в інфраструктуру, транспорт і 5G. Ці чинники разом призвели до зростання економіки, і консалтингового ринку зокрема.

Ринок консалтингу в Бразилії, який є найбільшим у Південній Америці, зріс на 11,8%, відновившись порівняно з попереднім роком. У першій половині 2021 року країну сколихнула пандемія COVID-19, вплив якої посилювався політичною нестабільністю. Це змусило багатьох клієнтів прискорити цифрову трансформацію, щоб полегшити гібридну та віддалену роботу в умовах невизначеності. Ці фактори сприяли тому, що ринок консалтингу в галузі технологій та інновацій Бразилії зріс на 16% протягом 2021 року.

Також в Бразилії, консалтинг в сфері фармацевтики зафіксував найшвидше зростання (18%), оскільки клієнти прагнули швидко збільшити виробництво ліків, щоб задовольнити зростаючий попит. Роздрібна торгівля також значно зросла, доходи від консалтингу зросли на 14,8% протягом року. Клієнти шукали технологічні рішення, щоб надати своїм клієнтам багатоканальні пропозиції та пропозиції електронної комерції, прямо реагуючи на падіння кількості відвідувачів під час пандемії. Тим часом у консультантів у секторі послуг рік був набагато кращим: доходи зросли на 15% після скорочення на 26,5% у 2020 році.

Аргентина, другий за величиною ринок консалтингу в регіоні, зросла на 12% у 2021 році. Країна була сколихнута політичною боротьбою та народними

заворушеннями в результаті комбінації факторів — від суперечливих планів реструктуризації великого державного боргу до корупційних скандалів. У відповідь на невизначене середовище клієнти інвестували в цифрові та хмарні рішення як запобіжний захід, що призвело до зростання консалтингу з питань технологій та інновацій на 15,7%, який вже є найбільшим напрямком послуг у країні. Цей підйом діджиталізації спонукав клієнтів переглянути свої дані та безпеку системи, що призвело до зростання консалтингу з кібербезпеки на 17,3%, який став другою за величиною сферою послуг на ринку, обігнавши управління ризиками та фінансами [61].

Ми розглянули регіональну структуру світового консалтингового ринку, та секторальну структуру в межах кожного регіону. Проаналізуємо структуру консалтингового ринку за секторами у глобальному вимірі:

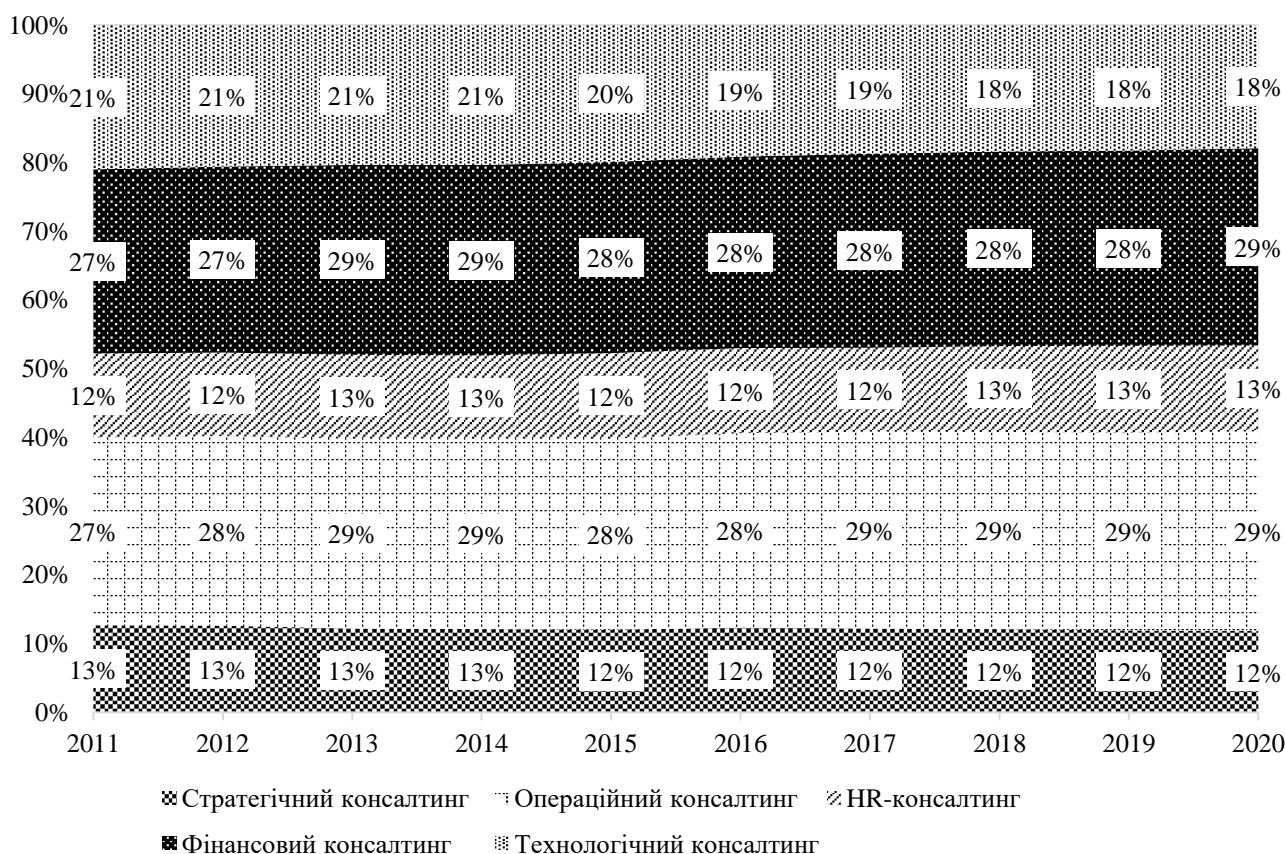


Рисунок 2.14 – Динаміка структури глобального консалтингового ринку за видами послуг у 2011-2020 рр.

*Джерело: складено автором на основі [30]*

Як бачимо на рис. 2.14, суттєвих змін у структурі консалтингового ринку протягом 2011-2020 рр. не було.

Найбільшу частку у структурі займає операційний консалтинг – 29% у 2020 році. Ринок послуг з управління операціями оцінюється в близько 86 млрд дол. США, що робить його разом із фінансовим консультуванням найбільшим сегментом у галузі. Протягом останніх років ринок постійно зростав із середньорічним темпом зростанням 5%, збільшивши розмір ринку з 56 млрд дол. США у 2011 році до 86 млрд дол. США у 2020 році. Основними факторами попиту є скорочення витрат, особливо в роки кризи, підвищення продуктивності, а також потреба в перетвореннях у функціональних сферах, таких як HR, фінанси, продажі та маркетинг.

Ключовою характеристикою операційного консалтингу є те, що в цілому він більш стійкий до економічних умов, ніж інші сегменти консультування. Наприклад, попит на консалтинг у сфері стратегічного консалтингу тісно пов'язаний зі стратегіями зростання, тоді як консультування з питань злиття та поглинання/корпоративні фінанси значною мірою залежить від сприятливої економіки, а IT-консалтинг певною мірою залежить від економічних умов, які формують бюджети капітальних інвестицій. Натомість управління операціями можна використовувати для покращення продуктивності компанії як за сприятливих, так і за несприятливих ринкових умов, або забезпечуючи плани зростання доходів, або підтримуючи програму скорочення чи підвищення ефективності.

Другий за часткою у структурі консалтингового ринку є фінансовий консалтинг. Сегмент фінансового консультування оцінюється в 85 млрд дол. США, що становить 29% від глобального ринку. На відміну від інших сегментів індустрії консалтингу, протягом років кризи та після неї фінансове консультування продовжувало працювати відносно стабільно завдяки трьом ключовим факторам. Під час економічних труднощів попит на кризове управління значно зріс, а невдовзі зріс попит на консультаційні послуги з питань бухгалтерського обліку та управління ризиками, особливо в секторі фінансових послуг. Під час відновлення

економіки ринок злиттів і поглинань значно відновився, підштовхнувши попит на корпоративні фінанси та транзакційні послуги. Ці три послуги в сукупності з компенсували (значне) падіння попиту в інших сферах фінансового консультування, загалом стимулюючи тенденцію до зростання на загальному ринку.

ІТ-консультування, яке також називають технологічним, стосується послуг, спрямованих на допомогу клієнтам у тому, як вони можуть використовувати інформаційні технології (ІТ) і цифрові технології для оптимального досягнення своїх бізнес-цілей. Сегмент ІТ-консалтингу охоплює як консультаційні послуги, так і послуги з впровадження, але виключає транзакційну ІТ-діяльність.

Ринок технологічних та ІТ-консалтингових послуг оцінюється в 53 млрд дол. США, що становить 18% від загального світового консалтингового ринку. Починаючи з 2011 року, технологічний консалтинг у всьому світі демонструє зростання з року в рік, при цьому середньорічний темп зростання (CAGR) коливається приблизно на рівні 5%. Прогнозується, що в найближчі роки ринок ІТ-консалтингу зіткнеться зі значно вищим попитом, прискореним зростанням на фоні великих технологічних тенденцій, включаючи цифровізацію, хмарні технології, штучний інтелект, робототехніку та Інтернет речей (ІоТ).

Консультування з питань людських ресурсів (HR), яке також називають консультуванням з питань людського капіталу або консультування з управління персоналом, охоплює консультативну діяльність та діяльність із впровадження, пов'язану з управлінням людським капіталом організації та функцією HR.

Ринок консалтингових послуг з питань людських ресурсів оцінюється в 37 млрд дол. США, що становить 13% від загального світового консалтингового ринку. Прогнозується, що в найближчі роки витрати на консультантів з персоналу продовжуватимуть зростати на тлі трендів у сфері людського капіталу, таких як старіння робочої сили, триваюча невідповідність на ринку праці, зростаючий вплив різноманітності/інклюзії та потреба привести здібності співробітників у відповідність до навичок 21 століття.

Область стратегічного консультивання зосереджена на підтримці клієнтів приватного сектору з розвитком корпоративних, організаційних або функціональних стратегії та допомога організаціям та установам державного сектору в економічній політиці.

У 2011 році ринок послуг стратегічного консалтингу оцінювався в 26,5 млрд дол. США. Після кризових років глобальне зростання було повільним, уповільненим відновленням ринків США та Європи, які разом представляють переважну більшість світової індустрії консалтингу. Починаючи з 2014 року галузь стратегічного консалтингу пожвавилася з середньорічним темпом зростання 4%, піднявши ринок до 35 млрд дол. США у 2020 році. Стратегічний консалтинг займає близько 12% загальної галузі. Більш ніж в інших сегментах, розвиток індустрії стратегічного консалтингу тісно пов'язаний із загальним економічним зростанням, причому високі темпи зростання реєструються в періоди процвітання та зниження темпів зростання під час спадів [48].

Проаналізуємо структуру світового консалтингового ринку за суб'єктами господарювання:

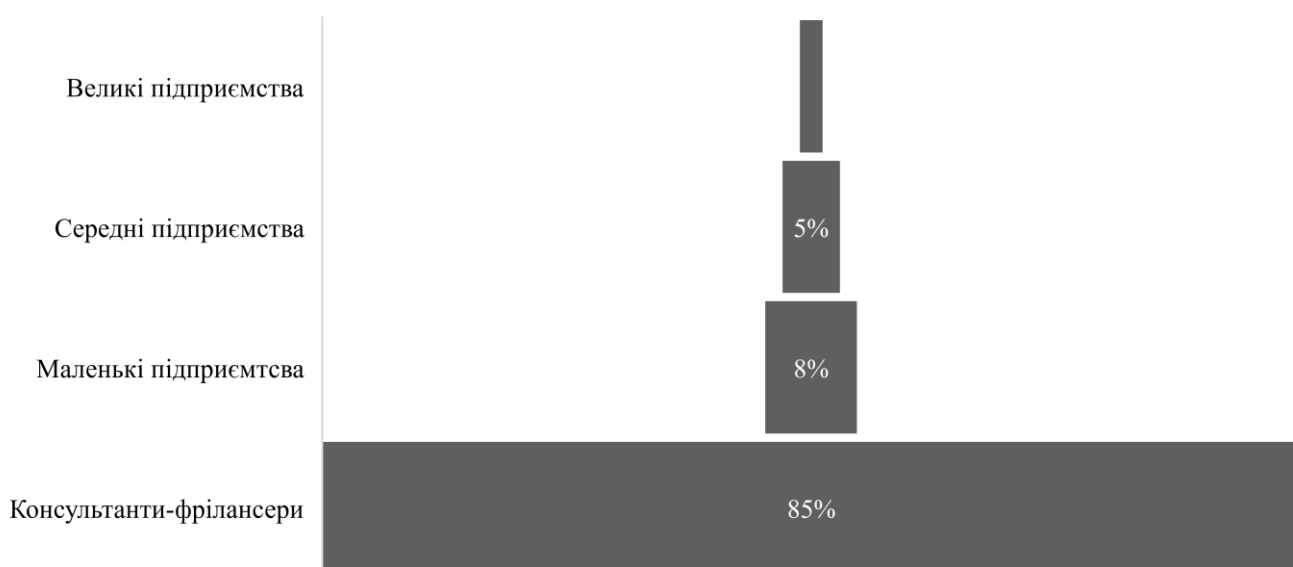


Рисунок 2.15 – Структура світового консалтингового ринку за розмірами суб'єктів господарювання

Джерело: [19]

Великі підприємства зазвичай надають широкий спектр послуг, тоді як малі компанії зазвичай спеціалізуються в певній галузі. Консультанти-фрілансери складають переважну більшість консалтингових суб'єктів господарювання у кількісному виразі (85%). Проте решта 15% консалтингових фірм (маленькі, середні та великі підприємства) отримують понад 90% прибутку галузі.

На рис. 2.16 відображено топ-10 консалтингових фірм у 2022 році та їх доходи.

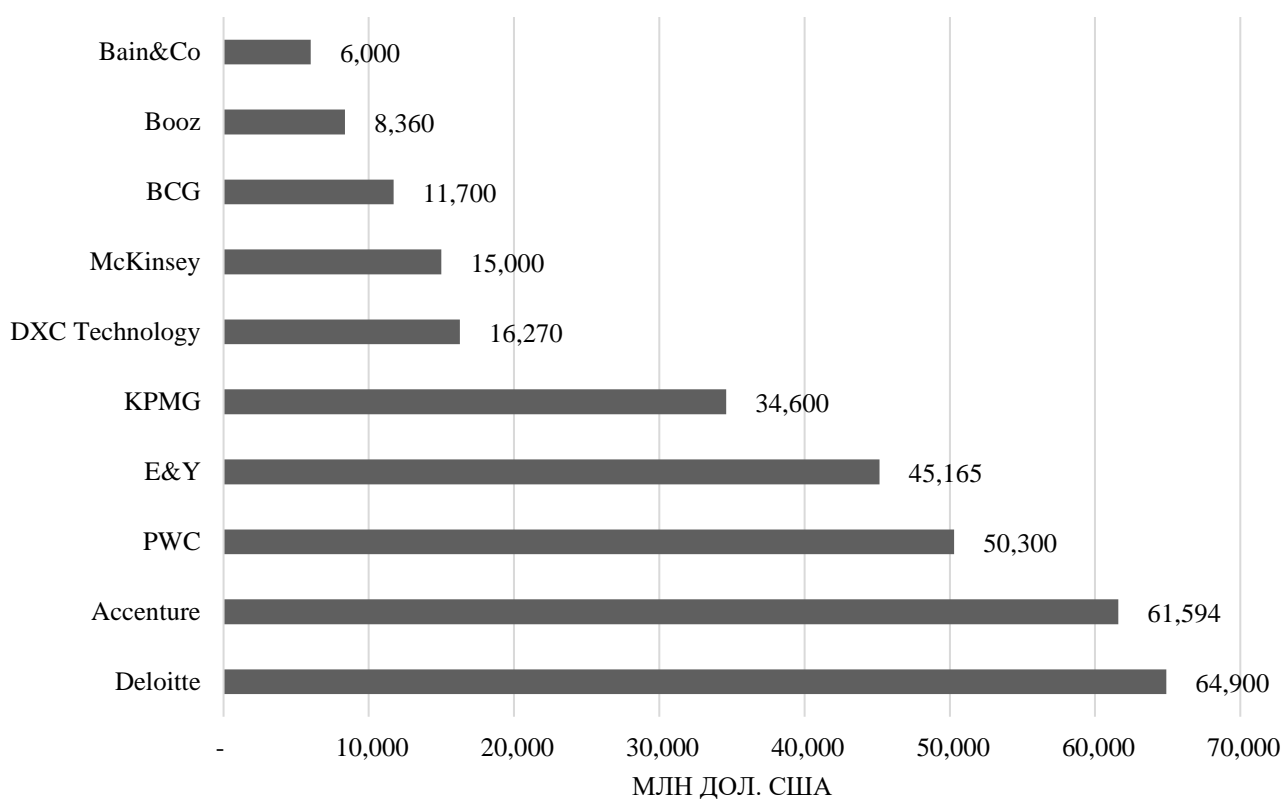


Рисунок 2.16 – Структура світового консалтингового ринку за розмірами суб'єктів господарювання

*Джерело: складено автором на основі [1, 5, 12, 15, 21, 23, 26, 50, 52, 58]*

Сумарно найбільші 10 консалтингових компаній складають понад 50% глобального консалтингового ринку.

Зважаючи на вище сказане, ринок консалтингових послуг характеризується помірним ступенем концентрації. Топ-компанії використовують потужну

конкурентну стратегію, використовуючи свій досвід і виділяючи значні ресурси на рекламу. Ключові фактори, що впливають на їх здатність залучати нові контракти, включають сертифікацію якості, пропозиції послуг, витрати та технічні можливості. Загалом, конкурентне середовище на цьому ринку є надзвичайно інтенсивним, і очікується, що ця тенденція зберігатиметься і надалі [20].

Проаналізуємо концентрацію консалтингового ринку більш детально. Застосуємо деякі формули, як ми розглядали у табл. 1.4. Граничні показники для відповідних коефіцієнтів зазначені у табл. 1.6. Для розрахунку концентрації світового консалтингового ринку використовувалися дані по 10 найбільших компаній світу (рис. 2.16). Детальний розрахунок та вихідні дані наведені у додатку А. Результати розрахунків наведені у таблиці нижче:

Таблиця 2.1 – Розрахунок коефіцієнтів концентрації ринку

| Назва коефіцієнту | Формула                                | Пояснення  | Результат |  |
|-------------------|--|--|-----------|--|
| CR                | $\sum_{i=1}^n S_i$                     | $S_i$ - частка продажів і-ого товаровиробника в обсязі реалізації ринку, а $n$ - кількість фірм взятих для розрахунку даного коефіцієнту   | 58        | <85 – ринок низько концентрований            |
| ННІ               | $\sum_{i=1}^n S_i^2$                   | $S_i$ - частка продажів і-ого товаровиробника в обсязі реалізації ринку, а $n$ - кількість фірм взятих для розрахунку даного коефіцієнту   | 466       | <1000 – ринок низько концентрований          |
| К                 | $\frac{20 + 3\beta}{\alpha}$           | $\beta$ - частка кількості найбільших підприємств ринку в загальній чисельності підприємств, а $\alpha$ - доля продажів даних підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції | 35        | >1 – ринок низько концентрований             |
| НТ                | $\frac{1}{2 \sum_{i=1}^n R_i S_i - 1}$ | $R_i$ - ранг і-ого підприємства на ринку (за скороченням, найбільше підприємство має ранг 1); $S_i$ - доля продажів і-ого підприємства на ринку                                      | 0,3       | $0 < 0,3 < 1$ – ринок помірно концентрований |

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [1, 5, 12, 15, 21, 23, 26, 50, 52, 58]*

Можемо зробити висновок, що світовий ринок консалтингових послуг є досить низько концентрованим, тобто ринок є висококонкурентним без дуже великих гравців, які б контролювали ринок значною мірою.

Отже, у даному підрозділі ми проаналізували сегментацію консалтингового ринку за регіонами, секторами, суб'єктами господарювання та визначили рівень концентрації на ринку.

### **2.3. Конкурентна політика та конкурентоспроможність окремих консалтингових компаній**

В даному розділі проаналізуємо та порівняємо конкурентоспроможність передових міжнародних консалтингових компаній світу за методикою описаною в підрозділі 1.3. Також проаналізуємо міжнародну конкурентоспроможність деяких українських консалтингових компаній.

Для аналізу було обрано компанії Великої четвірки (Deloitte, PwC, E&Y, KPMG), Великої трійки (McKinsey, Bain&Company, BCG) та ще декілька міжнародних компаній (Accenture, DXC Technology, Booz Allen Hamilton). Серед українських консалтингових компаній, що будуть аналізуватися наведено ПрАТ «КПМГ Аудит», ТОВ «МХ Консалтинг», ПрАТ «Перспектива-К» та ПрАТ «Інвестиційно-фінансовий консалтинг». Аналіз конкурентоспроможності включає не просто порівняння фінансових показників, а й стійкості розвитку, ринкових показників та персоналу. У табл. 1.3 наведений детальний перелік таких показників, частину з них буде взято для цілей визначення міжнародної конкурентоспроможності.

Як фінансові показники, що допоможуть визначити конкурентоспроможність компаній, було обрано річний дохід компанії та темп приросту доходів. Темп приросту виручки дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство пристосовується до змін в конкурентному середовищі. Збільшення виручки свідчить про успішну конкурентну політику та здатність підприємства залучати клієнтів, навіть у висококонкурентному середовищі. Виручка також впливає на інвестиційну привабливість компанії. Інвестори зазвичай звертають увагу на динаміку виручки та її приріст, оскільки це може свідчити про перспективи розвитку та прибутковість.

Середня кількість тренінгових годин на 1 консультанта та дохід в розрахунку на 1 консультанта було обрано як показники, що характеризують персонал компанії. Чим більше часу і уваги компанія приділяє тренінгам та розвитку своїх консультантів, тим більш високий рівень експертизи вони можуть надати клієнтам.

До того ж, швидкі зміни в бізнес-середовищі та технологічному прогресі вимагають постійного оновлення знань. Показник доходу на одного консультанта дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої людські ресурси для генерації прибутку. Високий рівень доходу на консультанта може свідчити про те, що компанія здатна максимізувати вартість своїх послуг через ефективне управління робочими годинами та навичками консультантів. На рис. нижче наведено середній показник по світу доходу в розрахунку на консультанта. Як бачимо, тенденція не стабільна, і рівень доходу залишається приблизно на одному рівні протягом 2015-2022 рр.

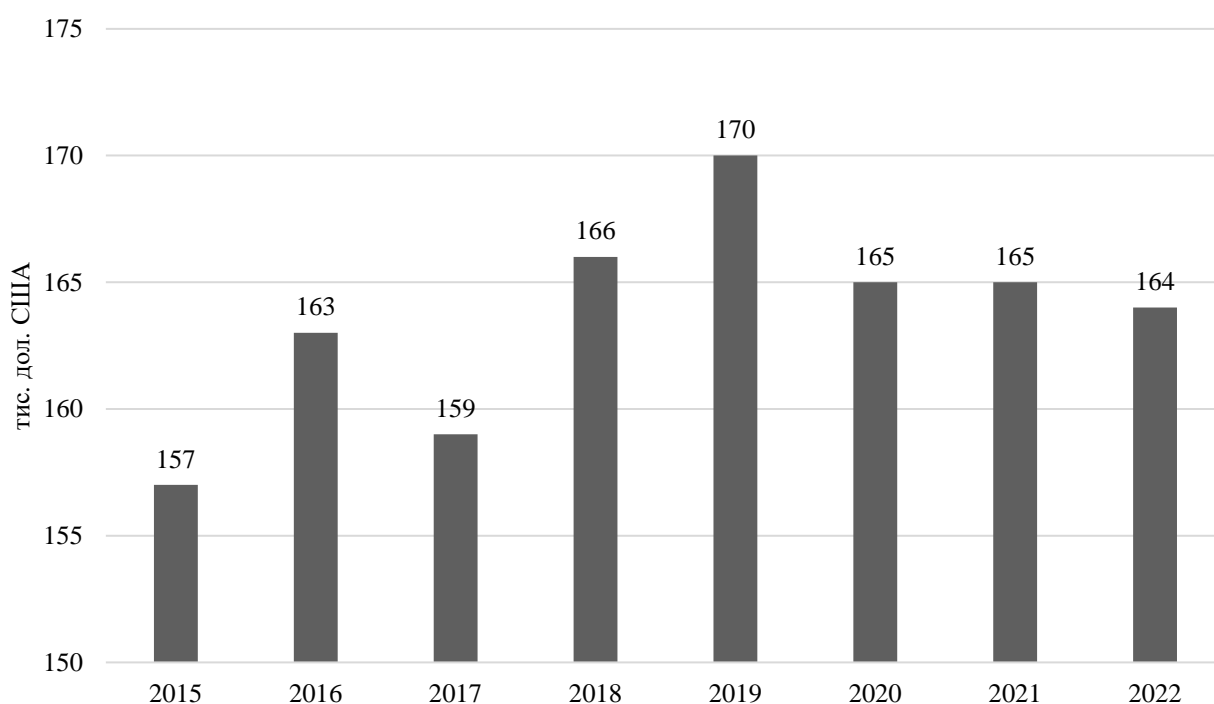


Рисунок 2.17 – Середній рівень доходу в розрахунку на консультанта у світі

*Джерело: [54]*

Репутація може бути ключовим фактором, що визначає конкурентну перевагу компанії. Клієнти часто вибирають консалтингові компанії на підставі їхньої репутації, що створює можливість вищих цін, більш широкого попиту та стійкої позиції на ринку. Кількість країн, де функціонує консалтингова компанія, може впливати на її конкурентоспроможність з різних точок зору. Компанії, які

працюють в більшій кількості країн, мають більше можливостей для глобальної експансії та розширення свого клієнтського базису. Також компанії, що працюють в різних країнах, можуть бути краще підготовані до розуміння та прогнозування глобальних тенденцій, що дозволяє їм надавати клієнтам актуальні та ефективні послуги.

Для оцінки стійкості розвитку було обрано показник – витрати на НДДКР. Науково-дослідні роботи дозволяють компанії удосконалювати свої процеси, аналізувати ринкові тенденції та прогнозувати майбутній розвиток галузі. Це може призводити до вдосконалення якості консультацій та виробництва нових, більш ефективних рішень для клієнтів. Витрати на НДДКР з кожним роком зростають практично у всіх галузях, і консалтинг не виняток, оскільки даний фактор є основним рушієм розвитку. На рис. нижче бачимо, що загалом динаміка витрат на дослідження та розробки позитивна.

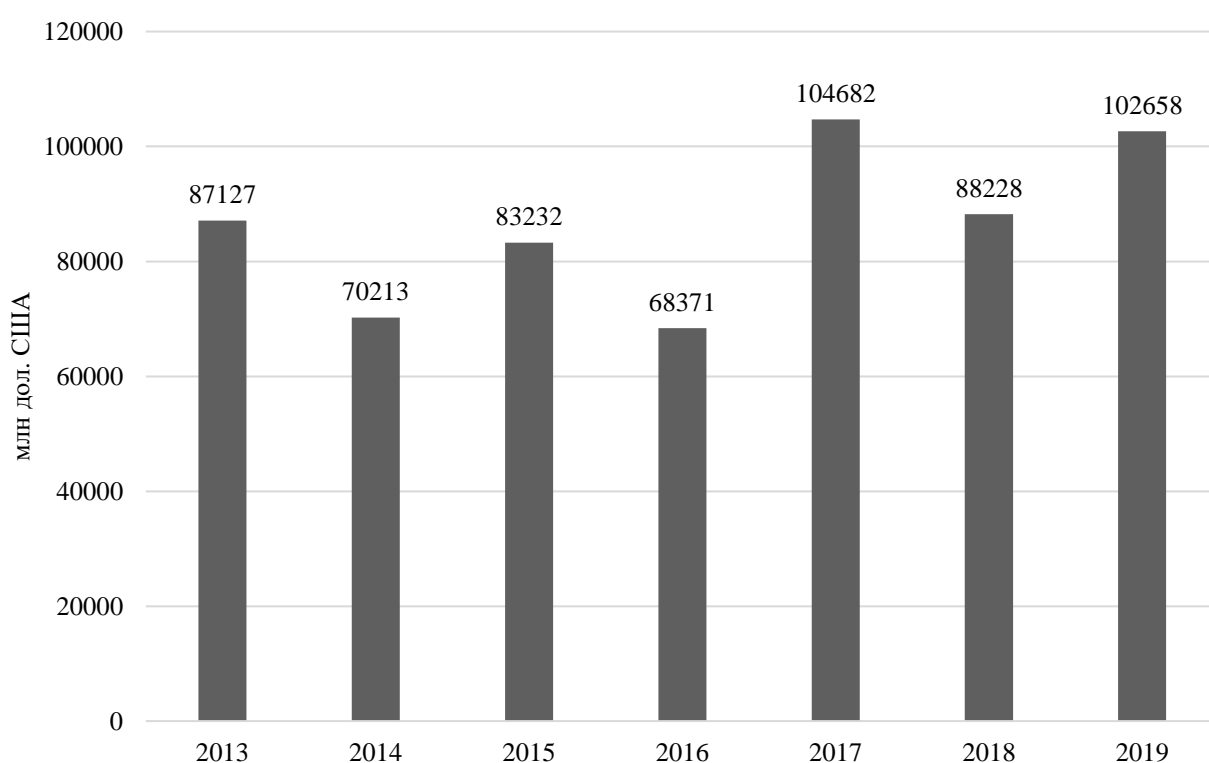


Рисунок 2.18 – Витрати на НДДКР країнами ОЕСД в галузі професійних послуг

*Джерело: складено автором на основі [17]*

Також для аналізу конкурентоспроможності консалтингових компаній було використано такий показник як середня заробітна плата працівників. Трудові ресурси є основними ресурсами консалтингових фірм. Згідно спостережень було виявлено, що в середньому витрати на оплату праці складають 50%-80% у структурі загальних витрат, що є досить високим показником, однак в цьому полягає специфіка галузі. Нижче наведено середній стартовий рівень заробітної плати консультантів. Як бачимо, спостерігається тенденція, що компанії все більше витрачають на оплату праці. Однак суттєвих зростань заробітної плати не спостерігається – темпи зростання приблизно на рівні з інфляцією.

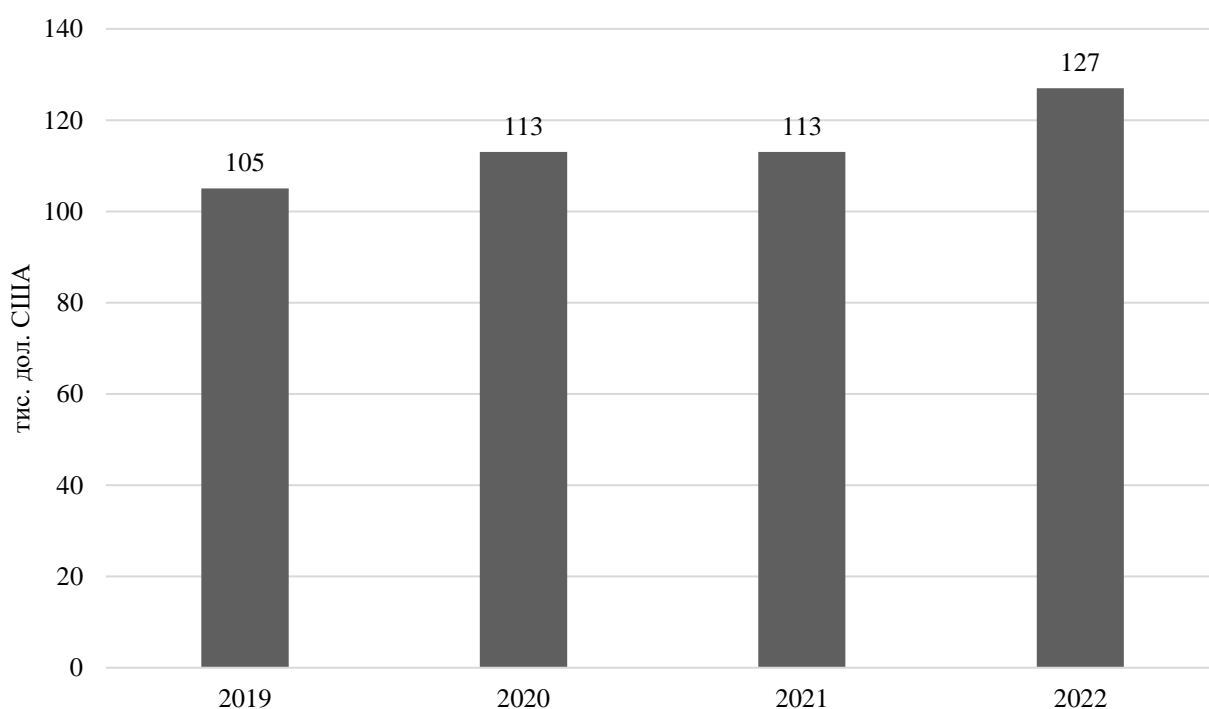


Рисунок 2.19 – Середній стартовий рівень заробітної плати консультантів у світі  
*Джерело: складено автором на основі [36]*

Перш за все, складемо матрицю вихідних даних – таблицю, де будуть зведені значення зазначених вище показників по компаніям (див. табл. нижче). У таблиці наведено основні показники діяльності десяти найбільших міжнародних компаній світу, трьох українських консалтингових компаній та українського філіалу міжнародної компанії.

Таблиця 2.2 – Матриця вихідних даних

| Компанія                           | Персонал  |   |                         | Фінанси               |                        | Ринок     |  | Стійкість розвитку              |
|------------------------------------|---|---|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------|--|---------------------------------|
|                                    | Середня кількість тренінгових годин на консультанта | Виручка на 1 консультанта, млн дол. США | Середня заробітна плата | Виручка, млн дол. США | Темп зростання доходів | Репутація | К-ть країн, в яких здійснюється діяльність | Витрати на НДДКР, млрд дол. США |
| Accenture                          | 55  | 0.09                                    | 75                      | 61,594                | 22%                    | 4.00      | 120  | 1.10                            |
| Deloitte                           | 47  | 0.14                                    | 90                      | 64,900                | 9%                     | 4.50      | 150  | 2.66                            |
| PwC                                | 70  | 0.15                                    | 100                     | 50,300                | 11%                    | 3.50      | 152  | 2.00                            |
| McKinsey                           | 62  | 0.33                                    | 201                     | 15,000                | 1%                     | 4.00      | 65   | 1.00                            |
| E&Y                                | 59  | 0.12                                    | 100                     | 45,165                | 13%                    | 3.75      | 150  | 3.20                            |
| DXC Technology                     | 25  | 0.13                                    | 85                      | 16,270                | 3%                     | 4.75      | 70   | 0.14                            |
| Bain& Company                      | 40  | 0.33                                    | 195                     | 6,000                 | 46%                    | 3.50      | 37   | 1.10                            |
| BCG                                | 40  | 0.39                                    | 210                     | 11,700                | 6%                     | 4.00      | 50   | 1.00                            |
| KPMG                               | 51  | 0.13                                    | 88                      | 34,600                | 8%                     | 3.75      | 145  | 1.50                            |
| Booz Allen Hamilton                | 45  | 0.28                                    | 122                     | 8,360                 | 6%                     | 3.50      | 11   | 0.35                            |
| Інвестиційно-фінансовий консалтинг | 20  | 0.00                                    | 2.8                     | 0.05                  | -50%                   | 3.00      | 1  | -                               |
| Перспектива-К                      | 20  | 0.01                                    | 9.8                     | 0.14                  | 21%                    | 3.00      | 1  | -                               |
| МХ Консалтинг                      | 20  | 0.08                                    | 0.7                     | 0.46                  | 32%                    | 3.00      | 1  | -                               |
| КПМГ Аудит                         | 45  | 0.03                                    | 22.0                    | 6.20                  | -15%                   | 4.50      | 5  | -                               |

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 12, 15, 21, 23, 26, 50, 51, 52, 58, 71, 79-81]

Розглянемо феномен Великої Четвірки (KPMG, Deloitte, E&Y, PwC), яка, як 20 років тому, так і зараз займає лідируючі позиції на ринку. Їхні шляхи до успіху полягають у стратегії, спланованій крок за кроком і націленій на пошук нових клієнтів, випуск нових продуктів та наймають на роботу найкращих студентів зі списку найкращих університетів усього світу. Проаналізуємо детальніше конкурентні політики даних компаній.

Диверсифікація є важливим аспектом конкурентоспроможності як продукту, так і компанії в цілому. Тенденції розвитку Великої четвірки у Східній Європі, відповідають і західним трендам, а саме прагнення розширити перелік послуг, які вони надають. Так, Ernst&Young і KPMG активно розвивають ринкову нішу юридичних послуг, оскільки всі нововведення на ринку мають відповідати законодавству країн.

Варто відмітити, що в 2015 році, наприклад, PwC отримала лише 40% чистого прибутку від традиційних для себе видів діяльності, а інший прибуток – від досить нового для PwC консалтингу. Щоб отримати цей дохід, PwC значно збільшили витрати на благодійні заходи, таким чином залучивши більше клієнтів.

Ще одна унікальна особливість Великої Четвірки — налагодження мережі партнерських угод з представниками стратегічних галузей, що призводить до підвищення лояльності до бренду, іміджу бренду та репутації. До того ж, кожен член Великої Четвірки регулярно інформує клієнтів про внесені оновлення та зміни, висвітлюючи це як покращення своєї продуктивності та рівня ефективності.

Стратегія диференціації цін спрямована на надання клієнту додаткових послуг, які можна оцінити як необхідну складову. Ці переваги мають бути помітними та такими, що запам'ятовуються. Таким чином, якщо послуги компанії можуть бути виділені з інших, то фірми можуть отримати право на підвищення ціни. Прикладом успішної реалізації стратегії диференціації цін є політика компаній Великої четвірки, які створюють диференціацію на основі довіри до третіх сторін, яких вони наймають і представляють як найкращий приклад операційної ефективності та якості.

Зараз компанії Великої Четвірки стійко закріпилися на ринку, оскільки вони витрачають від 11% до 16% свого чистого прибутку на маркетингові стратегії та спонсорство заходів у всьому світі. Дані компанії розглядають це як інновації, таким чином зберігаючи це як унікальний пункт продажу своїх послуг, демонструючи відсутність конфлікту інтересів і продуктивність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Також компанії Великої Четвірки мають наступні особливості їх діяльності:

- Сприяння дослідженню ринку та інтеграції з галуззю;
- Публікація досліджень з обмеженими матеріалами та вільний доступ до звітів;
- Прес-конференції та інші PR-акції;
- Професійні семінари з періодичністю щомісяця;
- Публікація компонентів дослідження в ЗМІ;
- Використання благодійних акцій для наближення до клієнтів [49].

Якщо порівнювати компанії Великої Четвірки по показникам, то лідером є Deloitte. У 2022 році компанія отримала найвищі доходи з-поміж решти компаній Великої Четвірки. Також Deloitte мають досить високий рівень витрат на НДДКР (4,1% від річного доходу). Варто відмітити, що Deloitte мають гарну репутацію на ринку, оскільки не були помічені в гучних скандалах та корупції. PwC найбільше інвестують у розвиток персоналу, а саме тренінгових годин на працівника. Також дана компанія має найвищий показник виручки в розрахунку на 1 консультанта, що свідчить про високу ефективність компанії. У Ernst&Young спостерігався найвищий темп росту доходів у 2022 році – 13%, що є дуже високим показником. До того ж, E&Y найбільше інвестує у НДДКР з-поміж усіх найбільших консалтингових компаній, що є дуже важливою складовою конкурентоспроможності. Якщо говорити про KPMG, то однією з основних конкурентних переваг компанії є орієнтованість на працівників – багато рейтингів визнають KPMG одним з найкращих роботодавців.

MBB, або Велика трійка, вважається найпрестижнішою групою консалтингових фірм у світі. До її складу входить McKinsey&Company, Bain&Company та Boston Consulting Group. Як правило, їх основний вид діяльності – стратегічний консалтинг, однак ці фірми пропонують широкий спектр послуг.

Bain&Company є наймолодшою з трьох провідних консалтингових компаній світу. Компанія приділяє значну увагу корпоративній культурі. Зараз у Bain працює понад 13 000 людей у 50 офісах по всьому світу.

Фірма використовує модель місцевого персоналу, тобто проекти знаходяться якомога ближче до кожного місцевого офісу. Bain також відзначився своїм досвідом у сфері прямих інвестицій через Bain Capital.

У травні 2023 року компанія Bain&Company оголосила про стратегічне партнерство з Ashling Partners, постачальником консалтингових і впровадження послуг, що спеціалізується на автоматизації. Крім того, Bain робить прямі інвестиції в Ashling Partners, щоб зміцнити їхню співпрацю в рамках цифрової практики Bain Vector. Це розширене партнерство має на меті допомогти клієнтам ефективніше та швидше розробляти, створювати та масштабувати свої програми автоматизації, щоб повністю розкрити їхній потенціал і цінність. Отже, Bain широко використовує стратегії диверсифікації та партнерства.

Boston Consulting Group (BCG) відома як інноваційний лідер індустрії консалтингу, який приділяє значну увагу стратегії. Boston Consulting Group має репутацію високоакадемічної компанії, яка бере на роботу багатьох випускників престижних університетів. З акцентом на складних аналітичних методах, дослідженнях і нових концепціях BCG є інтелектуально вимогливим середовищем.

McKinsey&Company — це приватна консалтингова фірма з питань управління, яка зосереджена на сталому та інклюзивному зростанні. Компанія вважається однією з найпрестижніших компаній, вона досягла такого успіху завдяки поєднанню трансформаційних технологій, ряду можливостей і робочих моделей. Сфери практики фірми стосуються стратегічних, організаційних, операційних і технологічних питань.

Хоч компанія не розголошує імен своїх клієнтів, фірма стверджує, що обслуговує приблизно 90 із 100 найбільших корпорацій у всьому світі та понад 80 із 100 найбільших американських компаній у вирішенні їхніх завдань у сфері цифрових технологій і даних. У січні 2023 року McKinsey & Company оголосила про придбання Iguazio, компанії, що спеціалізується на ШІ та машинному навчанні. Це придбання не тільки надає McKinsey доступ до технологій Iguazio, але й залучає до роботи команду з понад 70 експертів з даних та штучного інтелекту. У результаті

McKinsey може значно прискорити та масштабувати розгортання ІІІ, тим самим сприяючи більшому впливу на своїх клієнтів [3].

Серед компаній Великої Трійки McKinsey&Company отримала найбільші доходи у 2022 році. Також варто зазначити, що компанія робить дуже значні інвестиції в розвиток персоналу – основного ресурсу компанії. Натомість BCG мають найвищий рівень виручки в розрахунку на 1 консультанта – не тільки серед компаній MBV, а й серед усіх топ консалтингових компаній. Bain&Company має найвищі темпи зростання доходів з-поміж решти компаній – 46%, однак у монетарному виразі сума приросту відносно незначна (табл. 2.2).

Конкурентна політика Accenture зосереджена на наданні максимальної цінності клієнтам шляхом впровадження технологічних інновацій для надання консультаційних послуг у 19 галузях.

Послуги Accenture є широкими та охоплюють увесь бізнес-спектр від стратегії до цифрової комерції та операційних моделей. Accenture також пропонує послуги, що стосуються метавсесвіту. Метавсесвіт — віртуальний простір, що існує в режимі реального часу. У ньому користувачі взаємодіють між собою та з цифровими об'єктами за допомогою технологій віртуальної реальності. У ньому не важливі культурні, соціальні, економічні та політичні закони реального світу. Технології, що входять до концепції метавсесвіту є вагомим конкурентним перевагою для бізнесу, оскільки дають змогу створити унікальний персоналізований цифровий досвід між брендом та клієнтами, а також урізноманітнюють класичний «click-and-buy», роблячи з нього «experience-and-buy».

Стратегія зростання Accenture зосереджена на стратегічних придбаннях, що дозволяє компанії зміцнити свої позиції лідера в технологічній галузі. Наприклад, у червні 2022 року Accenture оголосила про намір придбати XtremeEDA, щоб розширити свої можливості дизайну кремнію в Канаді та США. Того ж місяця вона також придбала ARZ в Австрії, щоб розширити свої можливості банківської платформи як послуги по всій Європі.

91 компанія зі списку Fortune Global 100 і більше трьох чвертей зі списку Fortune Global 500 є клієнтами Accenture. Цей рівень успіху призвів до доходу в 61,6 млрд дол. США за 2022 фінансовий рік – більше, ніж у більшості компаній Великої четвірки [6].

Booz Allen Hamilton має понад столітню історію консультування зі стратегічного управління. Її клієнтами є як приватні локальні компанії, так і глобальні корпорації та іноземні уряди. Її основним клієнтом є уряд США, який працює як головний підрядник у секторах оборони та розвідки вже понад 80 років. Наприклад, у 2020 році укладено державний контракт на суму 113 мл дол. США з Комісією безпеки США. Компанія наближається до повного перетворення на світового лідера з консалтингу у сфері оборони.

Ціль стати державним підрядником розпочався десять років тому зі стратегії, яку Booz Allen Hamilton назвав підходом Vision 2020. Зараз компанія має первинні контракти на 5,6 млрд дол. США.

Компанія зосереджена на тому, щоб стати головним цифровим інтегратором для федерального уряду. Ключовим фактором їхнього успіху є впровадження у 2012 році стратегічної інноваційної групи, яка зосереджена на відкритті та розширенні інновацій на ринку технологій. Компанія використовує стратегію, яка покладається на комерційний сектор для тестування своїх продуктів із значною частиною своїх технологій на засадах цивільного доступу перед впровадженням у секторах розвідки та оборони.

Booz Allen Hamilton також є одним із лідерів на ринку завдяки своєму прорахованому підходу до інвестицій. Нещодавно компанія придбала Liberty IT Solutions за 725 млн дол. США, що стало першим придбанням з 2017 року, коли вона поглинула комерційну компанію з кібербезпеки Morphick. Liberty IT на той момент вже співпрацювала з урядом США в оборонному секторі. Це придбання принесло очевидні переваги Booz Allen, компанії, яка займає все більше лідерських позицій у сфері кібербезпеки [14].

Проаналізуємо конкурентну політику DXC Technology. Компанія DXC Technology приділяє велику увагу інноваціям. Також компанія здійснює відносно

вагомі інвестиції в дослідження та розробки. Значна увага приділяється дослідженню ринку та споживачів, щоб виявити нові звички покупців і купівельні тенденції, а також споживчі звички. Це дає змогу компанії відповідним чином адаптувати свої маркетингові комунікації, а також визначати потенційні прогалини на ринку для розробки нових продуктів.

Зосередженість компанії DXC Technology на інноваціях і розвитку бізнесу змусила керівництво зробити акцент на генерації нових ідей і процесах розробки нових продуктів. DXC Technology має окремий бізнес-підрозділ для створення нових ідей і процесів для сприяння інноваціям. Компанія все більше використовує автоматизацію та інтегрований штучний інтелект, а також машинне навчання у своїх організаційних процесах, щоб підвищити ефективність і результативність.

Порівняно з компаніями Великої четвірки, DXC Technology має низьку плинність кадрів. Компанія користується високим рівнем задоволення роботою та моральним духом з боку співробітників, що допомагає їй підтримувати високий рівень продуктивності. Це є дуже важливо в умовах, де персонал є головним ресурсом компанії [59].

Отже, розглянувши конкурентні політики та стратегії топ-10 консалтингових компаній світу, проаналізуємо та порівняємо кількісні показники їх діяльності. Також порівняємо конкурентоспроможність українських консалтингових компаній.

Використовуючи вхідні дані з таблиці 2.2, в кожній колонці визначимо максимальний показник, котрий приймається за одиницю. Далі всі елементи даної колонки ( $a_{ij}$ ) діляться на максимальний елемент – еталон ( $\max a_{ij}$ ) (формула (1.1)).

За умови, що мінімальне значення показника є кращим, необхідно змінити шкалу розрахунку, щоб найменшому результату відповідала найбільше значення показника (формула (1.2)). Враховуючи формули 1.1-1.2 та дані з табл. 2.2 розраховуємо стандартизовані коефіцієнти:

Таблиця 2.3 – Матриця стандартизованих коефіцієнтів

| Компанія                           | Персонал  |                           |                         | Фінанси |                        | Ринок     |  | Стійкість розвитку |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------------|---------|------------------------|-----------|--|--------------------|
|                                    | Середня кількість тренінгових годин на консультанта | Виручка на 1 консультанта | Середня заробітна плата | Виручка | Темп зростання доходів | Репутація | К-ть країн, в яких здійснюється діяльність | Витрати на НДДКР   |
| Accenture                          | 0.796   | 0.219                     | 0.010                   | 0.949   | 0.474                  | 0.842     | 0.789                                      | 0.344              |
| Deloitte                           | 0.674   | 0.364                     | 0.008                   | 1.000   | 0.204                  | 0.947     | 0.987                                      | 0.832              |
| PwC                                | 1.000   | 0.393                     | 0.007                   | 0.775   | 0.247                  | 0.737     | 1.000                                      | 0.625              |
| McKinsey                           | 0.890   | 0.855                     | 0.004                   | 0.231   | 0.022                  | 0.842     | 0.428                                      | 0.313              |
| E&Y                                | 0.846   | 0.317                     | 0.007                   | 0.696   | 0.281                  | 0.789     | 0.987                                      | 1.000              |
| DXC Technology                     | 0.359   | 0.321                     | 0.009                   | 0.251   | 0.056                  | 1.000     | 0.461                                      | 0.042              |
| Bain& Company                      | 0.574   | 0.855                     | 0.004                   | 0.092   | 1.000                  | 0.737     | 0.243                                      | 0.344              |
| BCG                                | 0.574   | 1.000                     | 0.004                   | 0.180   | 0.137                  | 0.842     | 0.329                                      | 0.313              |
| KPMG                               | 0.732   | 0.324                     | 0.008                   | 0.533   | 0.166                  | 0.789     | 0.954                                      | 0.469              |
| Booz Allen Hamilton                | 0.646   | 0.727                     | 0.006                   | 0.129   | 0.138                  | 0.737     | 0.072                                      | 0.109              |
| Інвестиційно-фінансовий консалтинг | 0.287   | 0.009                     | 0.262                   | 0.000   | 0.000                  | 0.632     | 0.007                                      | 0.000              |
| Перспектива-К                      | 0.287   | 0.034                     | 0.075                   | 0.000   | 0.453                  | 0.632     | 0.007                                      | 0.000              |
| МХ Консалтинг                      | 0.287   | 0.196                     | 1.000                   | 0.000   | 0.691                  | 0.632     | 0.007                                      | 0.000              |
| КПМГ Аудит                         | 0.646   | 0.068                     | 0.034                   | 0.000   | 0.000                  | 0.947     | 0.033                                      | 0.000              |

*Джерело: розраховано автором*

У таблиці 2.4 наведені вагові коефіцієнти показників, встановлені експертним шляхом. Було розроблено опитувальник, в якому консультанти Великої четвірки оцінили важливість кожного показника відносно інших у вигляді шкали. Після збору відповідей їх було агреговано та проаналізовано. І в результаті було розраховано коефіцієнти для кожного показника. В сумі всі вагові коефіцієнти дорівнюють одиниці.

Таблиця 2.4 – Вагові коефіцієнти показників

| Персонал  |                           |                         | Фінанси |                        | Ринок     |   | Стійкість розвитку |
|---|---------------------------|-------------------------|---------|------------------------|-----------|---|--------------------|
| Середня кількість тренінгових годин на консультанта | Виручка на 1 консультанта | Середня заробітна плата | Виручка | Темп зростання доходів | Репутація | Кількість країн, в яких здійснюється діяльність | Витрати на НДДКР   |
| 0.123   | 0.15                      | 0.09                    | 0.148   | 0.1                    | 0.113     | 0.135   | 0.141              |

Джерело: розраховано автором

Далі за формулою (1.3) знаходиться інтегральна рейтингова оцінка країни, що відображає її міжнародну конкурентоспроможність. Отримані результати наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати порівняльної рейтингової оцінки консалтингових компаній

| Компанія       | Персонал  |                           |                         | Фінанси |                        | Ринок     |  | Стійкість розвитку | R     |
|----------------|---|---------------------------|-------------------------|---------|------------------------|-----------|--|--------------------|-------|
|                | Середня кількість тренінгових годин на консультанта | Виручка на 1 консультанта | Середня заробітна плата | Виручка | Темп зростання доходів | Репутація | К-ть країн, в яких здійснюється діяльність | Витрати на НДДКР   |       |
| Accenture      | 0.098   | 0.033                     | 0.001                   | 0.140   | 0.047                  | 0.095     | 0.107                                      | 0.048              | 0.755 |
| Deloitte       | 0.083   | 0.055                     | 0.001                   | 0.148   | 0.020                  | 0.107     | 0.133                                      | 0.117              | 0.815 |
| PwC            | 0.123   | 0.059                     | 0.001                   | 0.115   | 0.025                  | 0.083     | 0.135                                      | 0.088              | 0.793 |
| McKinsey       | 0.109   | 0.128                     | 0.000                   | 0.034   | 0.002                  | 0.095     | 0.058                                      | 0.044              | 0.686 |
| E&Y            | 0.104   | 0.048                     | 0.001                   | 0.103   | 0.028                  | 0.089     | 0.133                                      | 0.141              | 0.804 |
| DXC Technology | 0.044   | 0.048                     | 0.001                   | 0.037   | 0.006                  | 0.113     | 0.062                                      | 0.006              | 0.563 |
| Bain& Company  | 0.071   | 0.128                     | 0.000                   | 0.014   | 0.100                  | 0.083     | 0.033                                      | 0.048              | 0.691 |
| BCG            | 0.071   | 0.150                     | 0.000                   | 0.027   | 0.014                  | 0.095     | 0.044                                      | 0.044              | 0.667 |
| KPMG           | 0.090   | 0.049                     | 0.001                   | 0.079   | 0.017                  | 0.089     | 0.129                                      | 0.066              | 0.720 |

Продовження таблиці 2.5

|                                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Booz Allen Hamilton                | 0.079 | 0.109 | 0.001 | 0.019 | 0.014 | 0.083 | 0.010 | 0.015 | 0.575 |
| Інвестиційно-фінансовий консалтинг | 0.035 | 0.001 | 0.024 | 0.000 | 0.000 | 0.071 | 0.001 | 0.000 | 0.364 |
| Перспектива-К                      | 0.035 | 0.005 | 0.007 | 0.000 | 0.045 | 0.071 | 0.001 | 0.000 | 0.406 |
| МХ Консалтинг                      | 0.035 | 0.029 | 0.090 | 0.000 | 0.069 | 0.071 | 0.001 | 0.000 | 0.544 |
| КПМГ Аудит                         | 0.079 | 0.010 | 0.003 | 0.000 | 0.000 | 0.107 | 0.004 | 0.000 | 0.452 |

*Джерело: розраховано автором*

У графічному вигляді результати можуть бути відображені на рис. 2.20.

Отже, можемо зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможною консалтинговою компанією на ринку є Deloitte. Найбільш вагомим показником, що дозволив Deloitte вийти в лідери є доходи, адже вони є найбільш точним відображенням та результатом конкурентної політики та стратегії компанії. Наступною в рейтингу є E&Y, конкурентоспроможність якої визначається обсягами витрат на НДДКР. Трійку лідерів замикає PwC, які найбільше з-поміж усіх компаній інвестують в розвиток свого персоналу.

Найменш конкурентоспроможними консалтинговими компаніями з десятки лідерів є DXC Technology, Booz Allen Hamilton та Boston Consulting Group. BCG має відносно низький рівень доходів та невеликий темп їх зростання. Слабкими сторонами Booz Allen Hamilton є низькі доходи, відносно невеликий масштаб діяльності та низький рівень витрати на дослідження та розробки. DXC Technology виявився аутсайдером через дуже низькі темпи зростання доходів, що свідчить про відсутність суттєвого розвитку компанії, а також порівняно з іншими недостатній рівень витрат на НДДКР.

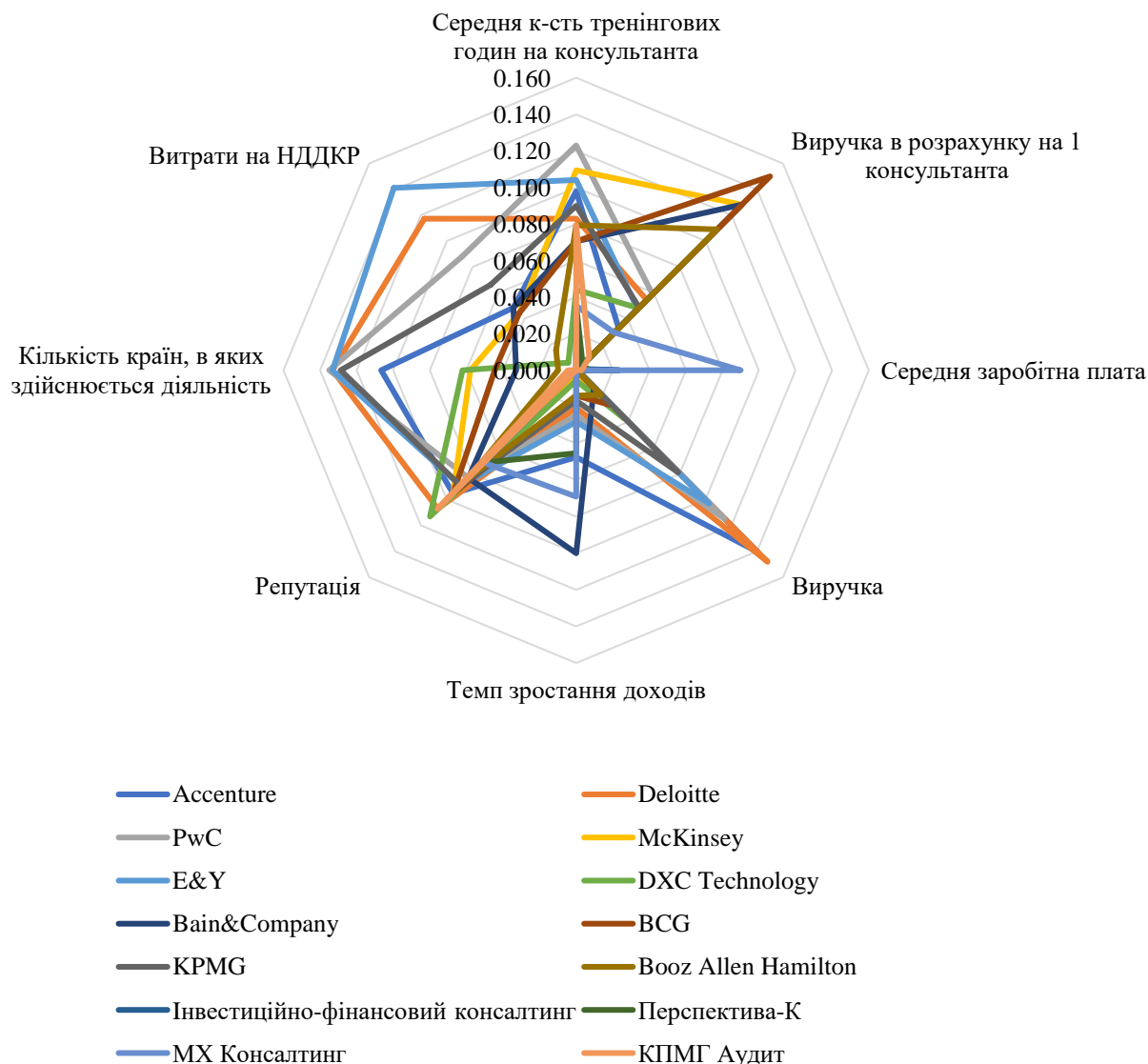


Рисунок 2.20 – Результати оцінки конкурентоспроможності передових міжнародних консалтингових компаній

*Джерело: складено автором*

Також було проаналізовано ПрАТ «КПМГ Аудит». Основні види продукції або послуг, які виробляє чи надає товариство, за рахунок продажу яких отримало 10 або більше відсотків доходу за 2022 рік - аудиторські послуги. Основні клієнти - ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС УКРАЇНА», ТОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА», ПП «ТОЙОТА-УКРАЇНА», ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПАТ «Донбасенерго», ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ПрАТ «Славутський солодовий завод» та інші.

Загалом компанія надає послуги усім галузям, які представлені в Україні, зокрема, аграрна, металургійна, ритейл, банківський сектор та ІТ.

Протягом 2022 року можемо спостерігати зменшення чистого прибутку на 10 997 тис. грн. у зв'язку з війною, яка триває станом на грудень 2023 року.

За результатами аналізу фінансової звітності можна зробити висновок, що в компанії нестійкий фінансовий стан, протягом аналізованого періоду 2020-2022 років показники ліквідності, прибутковості і фінансової стійкості погіршилися, ці зміни пояснюються двома кризами: Covid-19 та повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року, яке утворює ризик невизначеності для бізнесу в цілому. На діяльність компанії негативно вплинули економічні та політичні фактори, спад кон'юнктури в економіці, значний рівень інфляції, висока конкуренція та неврегульованість базового законодавства України.

Серед топ-10 консалтингових компаній наразі немає компаній українського походження. Основними показниками, що характеризують діяльність компаній на українському ринку є наступні: компанія налічує до 10 консультантів, незначна частина з яких має досвід роботи у цій сфері 3 роки, величина річного обороту компанії становить 1-1,5 млн. грн. Однак, незважаючи на те, що Україна має велику кількість фірм з надання різноманітних консультаційних послуг, попит на консалтинг залишається досить низьким. Проаналізувавши рівень конкурентоспроможності українських консалтингових компаній (Перспектива-К, МХ Консалтинг, Інвестиційно-фінансовий консалтинг) можемо зробити декілька висновків. Слабкими сторонами українських консалтингових компаній, що зумовлюють низький рівень міжнародної конкурентоспроможності є низький рівень витрат на НДДКР, низькі обсяги доходів. Практично відсутність витрат на дослідження та розробки стримують розвитку галузі та залишають її позаду порівняно з іноземними компаніями. Зокрема причиною відсутності даних витрат є недостатність фінансових ресурсів, що зумовлені низьким рівнем ділової активності, орієнтація тільки на місцевого споживача послуг. Відносно перевагою є низькі витрати на оплату праці, що зумовлені наявністю дешевих

трудових ресурсів в Україні. Хоч і репутація досліджуваних консалтингових компаній є високою через відсутність скандалів відомих на ринку, рівень обізнаності бренду є низьким.

На рис. 2.22 відображено дані, що стосуються залученості в ЗЕД українських компаній. Як бачимо обсяги експорту консалтингових послуг, а отже залученість в міжнародну торгівлю українських консалтингових компаній є низькими – і кількісно і відносно. Однак починаючи з 2015 року тенденція спостерігається позитивна. В структурі експорту послуг частка консалтингу теж зростає. Проте варто зазначити, що основними експортерами консалтингових послуг з України є філіали міжнародних компаній – наприклад, такі як «КПМГ Аудит». Як ми вже виявили згідно аналізу (табл. 2.2) компанії українського походження працюють на внутрішньому ринку.

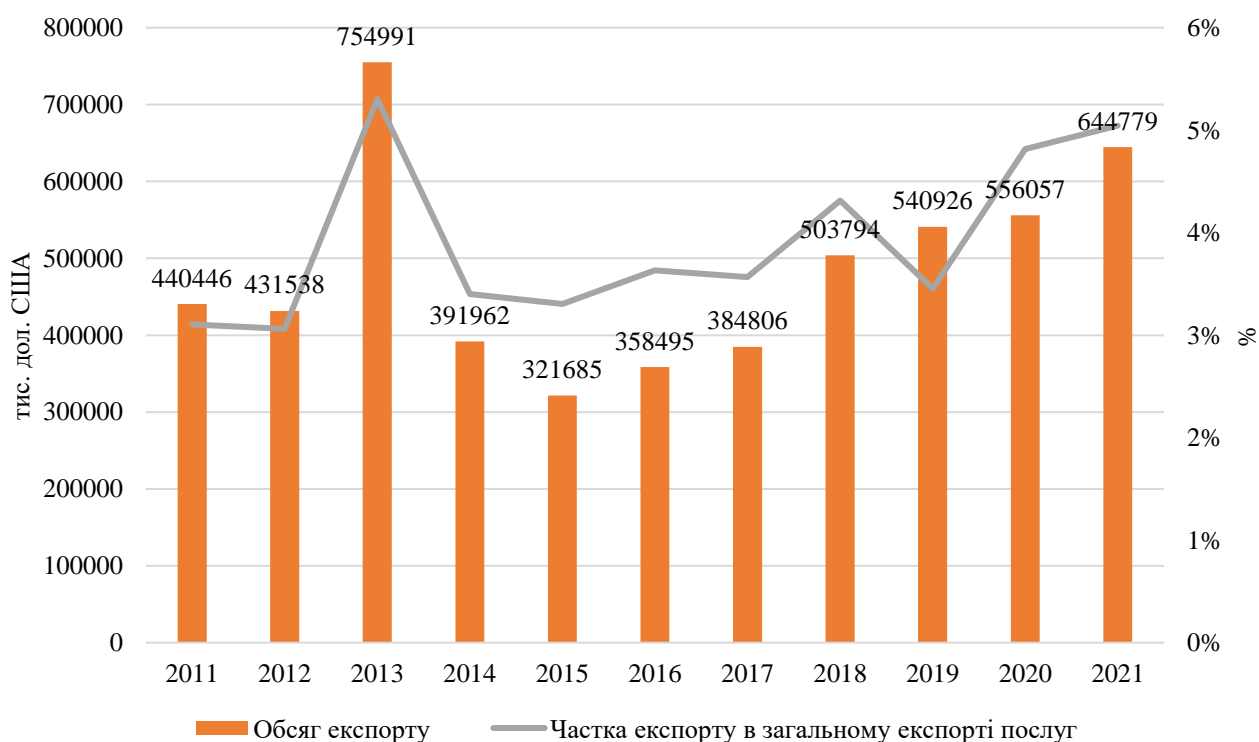


Рисунок 2.22 – Обсяги та частка експорту консалтингових послуг в Україні

*Джерело: складено автором на основі [68]*

Загалом, можемо зробити висновок, що на міжнародному консалтинговому ринку українські компанії мають досить низький рівень конкурентоспроможності.

Причинами цьому є складні макроекономічні умови діяльності, низький рівень попиту, низький рівень платоспроможності клієнтів.

Також про низький рівень конкурентоспроможності українського консалтингу свідчить глобальний звіт по національному консалтинговому індексу (NCI). Даний показник характеризує ступінь розвитку консалтингового ринку країни. Фактори, що бралися до увагу при розрахунку NCI, включають елементи соціального індивідуалізму, здатність відкрито/вільно здійснювати економічну діяльність, рівень діджиталізації, якість людського капіталу, суспільну толерантність і відсутність корупції. В рейтингу з 39 країн Україна посіла 34 місце з індексом 0,0133. Для порівняння Австралія має індекс 0,4923, а Бангладеш – 0,044 [76]. Тому в українських консалтингових компаніях є ще багато зон для розвитку.

До того ж, на 2023 рік ЄБРР знизив свій прогноз відновлення української економіки до 8% з більш оптимістичних 25%, передбачених у травні, коли очікувалося, що значна робота з відновлення вже буде тривати. Знижений прогноз є ознакою того, що невизначеність щодо майбутнього тисне на економічні перспективи України.

Економіка України, яка зросла на 3,4% після пандемії Covid-19 у 2021 році, функціонувала в умовах війни після російського вторгнення 24 лютого 2022 року. Хоча економічна діяльність була серйозно порушена через порушені логістичні ланцюги, проблеми з матеріально-технічним забезпеченням, фінансові труднощі та нестача відповідної робочої сили українська економіка не була знищена і все ще працює. Багато українських підприємств зберегли виробничі потужності.

У 2022 році, після зростання приблизно на 7% на рік, консалтинг, як і всі інші галузі, стикається з труднощами через війну. Складнощі відчуються з точки зору клієнтського попиту (через збої та проблеми з платоспроможністю багатьох клієнтів, значний відтік спеціалістів). Ринок консалтингу та проекти в Україні мають величезний потенціал після закінчення війни та з початком Програми «Відбудуй Україну». Консультації щодо стратегії стійкості, операційної діяльності та ефективності будуть найбільш потрібними в наступні роки згідно прогнозами експертів [65].

## Висновки до розділу 2

У даному розділі було проаналізовано загальні тенденції розвитку міжнародного консалтингового ринку. У 2011 році консалтинговий ринок оцінювався в 205 млрд дол. США, і з тих пір ринок зріс із середньорічним темпом зростання на 4% до 320 млрд дол. США в 2022 році. По оцінкам інших науковців з дослідницької компанії Mordor Intelligence до 2028 року світовий ринок консалтингу становитиме 411,5 млрд дол. США.

Також було розглянути основні ринкові тенденції. Консалтинг спрямований на медичну та фармацевтичну галузі має найвищі темпи зростання. Штучний інтелект (ШІ) та цифровізація все частіше використовується для підвищення продуктивності та удосконалення бізнес-процесів. Також на міжнародному консалтинговому ринку зростає попит на діджиталізацію, яка сприяє безпечному та швидкому обміну даними. Впровадження цифрових технологій розширюють можливості аналітиків у консалтингових компаніях для покращення процесу прийняття рішень, пропонуючи своїм клієнтам більш ефективні послуги. Ще однією тенденцією на міжнародних ринках консалтингових послуг є забезпечення дотримання принципів сталого розвитку.

Серед нових тенденцій спостерігається утворення нових бізнес-моделей. Намагаючись краще обслуговувати клієнтів, консалтингові фірми почали приймати нові моделі ціноутворення. Традиційно консалтингові послуги виставлялися на основі годин роботи консультанта над проектом. Сьогодні також можна побачити ціноутворення на основі отриманих вигод клієнтом, тобто відсоток гонорарів прив'язаний до досягнення певних етапів ефективності.

У регіональній структурі консалтингу ринок Північної Америки займає найбільшу частку ринку (43%) станом на 2022 рік. У грошовому еквіваленті даний ринок оцінюється в 134 млрд дол. США з середньорічним зростанням 5%. Сполучені Штати Америки є найбільшим у світі ринком консалтингових послуг, що є дуже прибутковим, завдяки тому, що США є країною базування провідних світових консалтингових фірм, які обслуговують широкий спектр клієнтів.

Наступний за часткою світового ринку (34%) є регіон ЕМЕА. Станом на 2022 рік даний ринок оцінюється в 106 млрд дол. США з середньорічним зростанням 5%. Європа представляє найбільший сегмент консалтингового ринку ЕМЕА з часткою більш ніж 95%. Також досить вагому частку складає консалтинговий ринок Тихоокеанського регіону – 20% у 2022 році. Станом на 2022 рік даний ринок оцінюється в 62 млрд дол. США з середньорічним зростанням 10%. Латиноамериканський регіон займає 4% у регіональній структурі світового ринку консалтингу у 2022 році.

Найбільшу частку у галузевій структурі консалтингового ринку займає операційний консалтинг – 29% у 2020 році. Ринок послуг з управління операціями оцінюється в близько 86 млрд дол. США, що робить його разом із фінансовим консультуванням (29%) найбільшим сегментом у галузі. Ринок технологічних та ІТ-консалтингових послуг оцінюється в 53 млрд дол. США, що становить 18% від загального світового консалтингового ринку. Ринок консалтингових послуг з питань людських ресурсів оцінюється в 37 млрд дол. США, що становить 13% від загального світового консалтингового ринку. Починаючи з 2014 року галузь стратегічного консалтингу поживалася з середньорічним темпом зростання 4%, піднявши ринок до 35 млрд дол. США у 2020 році. Стратегічний консалтинг займає близько 12% загальної галузі.

Також було оцінено конкурентоспроможність окремих міжнародних консалтингових компаній. Було визначено, що найбільш конкурентоспроможною консалтинговою компанією на ринку є Deloitte. Найбільш вагомим показником, що дозволив Deloitte вийти в лідери є доходи, адже вони є найбільш точним відображенням та результатом конкурентної політики та стратегії компанії. Наступною в рейтингу є E&Y, конкурентоспроможність якої визначається обсягами витрат на НДДКР. Трійку лідерів замикає PwC, які найбільше з-поміж усіх компаній інвестують в розвиток свого персоналу. Найменш конкурентоспроможними консалтинговими компаніями з десятки лідерів є DXC Technology, Booz Allen Hamilton та Boston Consulting Group. Вирішальними

показниками, що дали визначити дані компанії як аутсайдерів були відносно низькі рівні доходів, темпів їх зростання та витрат на НДДКР.

Український консалтинговий ринок та українські компанії характеризуються відносно низьким рівнем конкурентоспроможності. У 2022 році, після зростання приблизно на 7% на рік, консалтинг, як і всі інші галузі, стикається з труднощами через війну. Складнощі відчуються з точки зору клієнтського попиту (через збої та проблеми з платоспроможністю багатьох клієнтів, значний відтік спеціалістів).

### 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1. Вплив глобалізації на розвиток конкуренції на консалтинговому ринку

Глобалізація змінила світ і конкурентне середовище на міжнародному ринку. Розглянемо детальніше загальний вплив глобалізації на ринкове середовище.

Політика та соціальні фактори є основними стимулами розвитку глобалізації і призвели до зменшення торговельних бар'єрів, прокладаючи шлях до економічної інтеграції. Основні наслідки глобалізації можна сформулювати наступним чином:

- Зниження торговельних бар'єрів.
- Зниження комунікаційних витрат.
- Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).
- Трансфер технологій.

Зниження торговельних бар'єрів є одним з ключових факторів глобалізації. Міжнародний валютний фонд (МВФ) стверджував, що розширення світової торгівлі шляхом усунення або зменшення торговельних бар'єрів, таких як імпорتنі тарифи, є ключовим елементом глобалізації. Зменшення торговельних бар'єрів передбачає більше, ніж просто зниження імпорتنих тарифів, а саме: відкритість для іноземних технологій, інвестицій, а також про участь та інтеграцію з глобальною економікою. Визначене таким чином, зниження торговельних бар'єрів включає приєднання національних економік до глобальної торгівлі.

Зміни вартості комунікацій мають такий же ефект, як зміни імпорتنих тарифів. Зниження цих витрат дозволило міжнародним ринкам і економікам стати більш пов'язаними та інтегрованими.

За останні декілька десятиліть спостерігався розвиток і поширення Інтернету як джерела інформації, а також як інструменту спілкування. Як вже зазначалося раніше набувають поширення хмарні технології, Інтернет речей, штучний інтелект тощо. Удосконалюються спільні робочі платформи, які дозволяють людям з різних

куточків світу працювати разом над одним проектом. Прогрес у сфері комунікацій уможливив масштабне розширення міжнародних ланцюгів постачання, що призвело до збільшення іноземних інвестицій.

Вплив глобалізації на конкурентне середовище на ринку можна згрупувати за трьома критеріями: розмір, розташування та тиск. Розмір охоплює фактори більшого ринкового потенціалу, більшої кількості потенційних клієнтів, більшої кількості потенційних конкурентів і більшої кількості потенційних постачальників і партнерів по співпраці. Розташування охоплює дезагрегацію ланцюжків створення вартості, офшоринг, аутсорсинг і ланцюжки постачання. Тиск охоплює тиск на розмір витрат і цін, більші темпи змін, більш різноманітні ринки, нижчі вхідні бар'єри.

Оскільки торговельні бар'єри практично зникли, більша частина земної кулі діє майже як єдиний ринок. Це не означає, що це однорідне ринкове середовище, адже ринки пов'язані між собою, і перешкоди, які стримують іноземну конкуренцію, поступово зникають. Національні ринки можуть бути різноманітними, але ринковий потенціал для продуктів і послуг зараз значною мірою є глобальним. Це означає, що для товарів і послуг окремої компанії або галузі потенціал ринку є більшим, тоді як раніше існувала сегментація через обмеження географічного охоплення меж галузі. Як природний наслідок збільшення загального ринку, кількість потенційних клієнтів, потенційних конкурентів, а також потенційних постачальників і партнерів по співпраці також зростає, що зумовлює зростання рівня конкуренції на ринку.

Ефект розташування розглядає наслідки глобалізації, які потенційно впливають на діяльність компанії: яку діяльність, де та ким виконувати. Завдяки ефекту розташування значне зростання торгівлі відбувається завдяки збільшенню можливостей розміщення внаслідок зниження бар'єрів для потоку товарів, капіталу та технологій. Офшоринг можна визначити як транснаціональне переміщення або розпорошення діяльності. Частина цих переміщень діяльності відбуваються всередині фірми шляхом створення власних об'єктів, які зазвичай називають прямими іноземними інвестиціями (ПІІ), а деякі переміщення відбуваються у формі

аутсорсингу іншим компаніям. В той час як компанії продовжують переносити діяльність у країни з низькими витратами, встановлення меж фірми змінюється. Основними економічними факторами аутсорсингу є скорочення витрат, економія коштів і зменшення капіталовкладень. Новітні форми офшорингу та аутсорсингу спричинили «збільшення організаційної та технологічної спроможності компаній, особливо транснаціональних компаній, відокремлювати та координувати мережу підрядників, які виконують складний набір видів діяльності. Ці дедалі складніші ланцюжки поставок відіграють все більш вирішальну роль у конкурентоспроможності компаній і національних економік [11].

На рис. 3.1 більш наглядно зображено чинники та ефекти глобалізації на конкурентне середовище на ринку. Зазначені вище ефекти глобалізації стосуються світового ринку в цілому, незалежно від галузі. Однак розглянемо взаємозв'язок міжнародного консалтингового ринку та глобалізації більш детально.

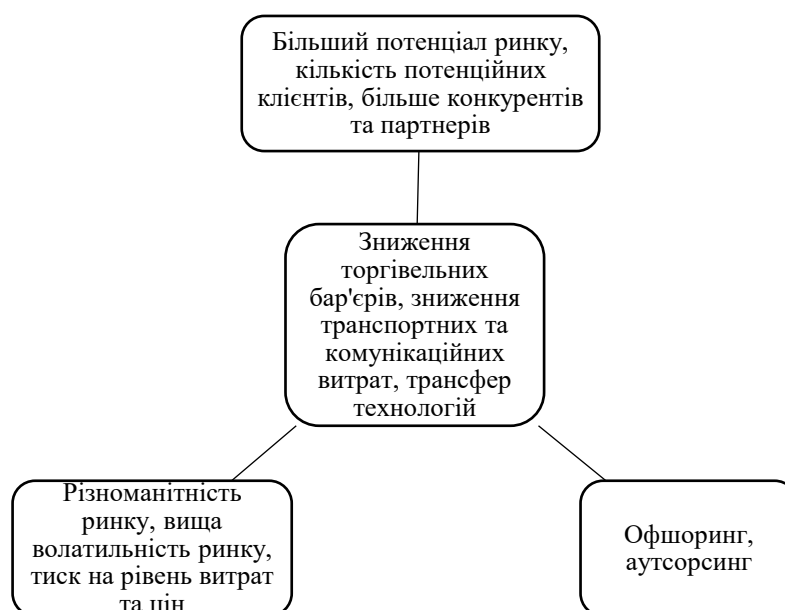


Рисунок 3.1 – Ефекти та наслідки глобалізації на ринку

*Джерело: складено автором на основі [11]*

Вплив глобалізації на фірми консалтингу є багатограним. Одним з основних ефектів стало посилення конкуренції, оскільки фірми тепер стикаються з глобальною групою конкурентів, які змагаються за тих самих клієнтів. Щоб

виділитися, фірми з консалтингу будь-яким способом намагаються диференціюватися та запропонувати унікальну цінність своїм клієнтам.

Глобалізація також принесла зміни в потреби клієнтів, і клієнтам тепер потрібен більш глобальний погляд і здатність надавати рішення, які працюють за кордоном. Щоб задовольнити ці потреби, фірми з управлінського консалтингу повинні мати глобальну присутність і здатність ефективно працювати в різноманітних культурних контекстах.

Крім того, глобалізація створила підвищену потребу в технологіях консультування. Оскільки клієнти розкидані по всьому світу, фірми повинні мати можливість спілкуватися та співпрацювати віртуально. Це стимулювало розробку технологічних рішень, які дозволяють дистанційну співпрацю та спілкування для підвищення ефективності та результативності.

Інформаційні технології зробили революцію в тому, як працюють консалтингові фірми, дозволивши їм вирішувати складні організаційні проблеми та обслуговувати клієнтів у певних галузях та інших країнах. Провідні фірми використовують ІТ для стимулювання інновацій і покращення результатів для компаній та їхніх клієнтів.

Глобалізація надала можливість консалтинговим фірмам утвердити свою присутність у світі, зокрема на швидкозростаючих ринках.

Глобалізація позитивно вплинула на сферу консалтингу, збільшивши попит на їхні послуги. Це пов'язано з розширенням бізнесу та необхідністю транскордонної співпраці.

Коли компанії розширюються по всьому світу, вони відкривають офіси, налагоджують відносини на нових територіях і отримують доступ до нових даних споживачів. Це створює можливості для консалтингових фірм пропонувати свої послуги, щоб допомогти підприємствам орієнтуватися в складних умовах глобальної сфери.

Варто зазначити, що глобалізація також спричинила деякі проблеми для консалтингових компаній. Одним із викликів є потреба в тому, щоб консультанти володіли глибоким розумінням різних культур і мов, а також здатністю

адаптуватися до різних бізнес-практик. Це вимагає від консультантів з постійного оновлення своїх знань і навичок, щоб залишатися актуальними в глобалізованому світі.

Крім того, із зростанням технологій і цифровізації консалтингові фірми змушені адаптувати та включати цифрові інструменти у свої послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це включає в себе використання аналітики даних, штучного інтелекту та машинного навчання для надання більш ефективних рішень для клієнтів.

Загалом, незважаючи на те, що глобалізація створила деякі виклики для консалтингових компаній, вона також створила значні можливості для зростання та розширення. Зростаючий попит на їхні послуги та можливість працювати з різними клієнтами та культурами роблять сферу управлінського консалтингу динамічною галуззю [35].

Отже, ми розглянули яким чином глобалізація впливає на світовий консалтинговий ринок. Зважаючи на сказане вище, а також на ринкові тенденції, які було проаналізовано у розділі 2, можна стверджувати, що даний ринок буде зростати (рис. 3.2).

Очікується, що розмір ринку консалтингових послуг зросте з 320 млрд дол. США у 2022 році до близько 363 млрд дол. США до 2027 року з середньорічним темпом зростання 5% протягом прогнозованого періоду. Фактичні дані за 2011-2022 та розрахунок прогнозних значень наведені у додатку Б.

Як вже раніше було зазначено, консалтинговий ринок є досить низькоконцентрованим. Тобто вхідні бар'єри на ринку є досить низькими, функціонує багато суб'єктів господарювання – відповідно рівень конкуренції є високим. Станом на сьогодні в світі налічуються понад 700 тис. консалтингових компаній. Натомість консультантів, що працюють на фрілансі, налічують ще значно більше, оскільки вони складають 85% консалтингового ринку у кількісному вимірі. Тому зважаючи на те, що ринок з кожним роком буде зростати згідно прогнозів (рис. 3.2), конкуренція на ринку буде лише посилюватися.

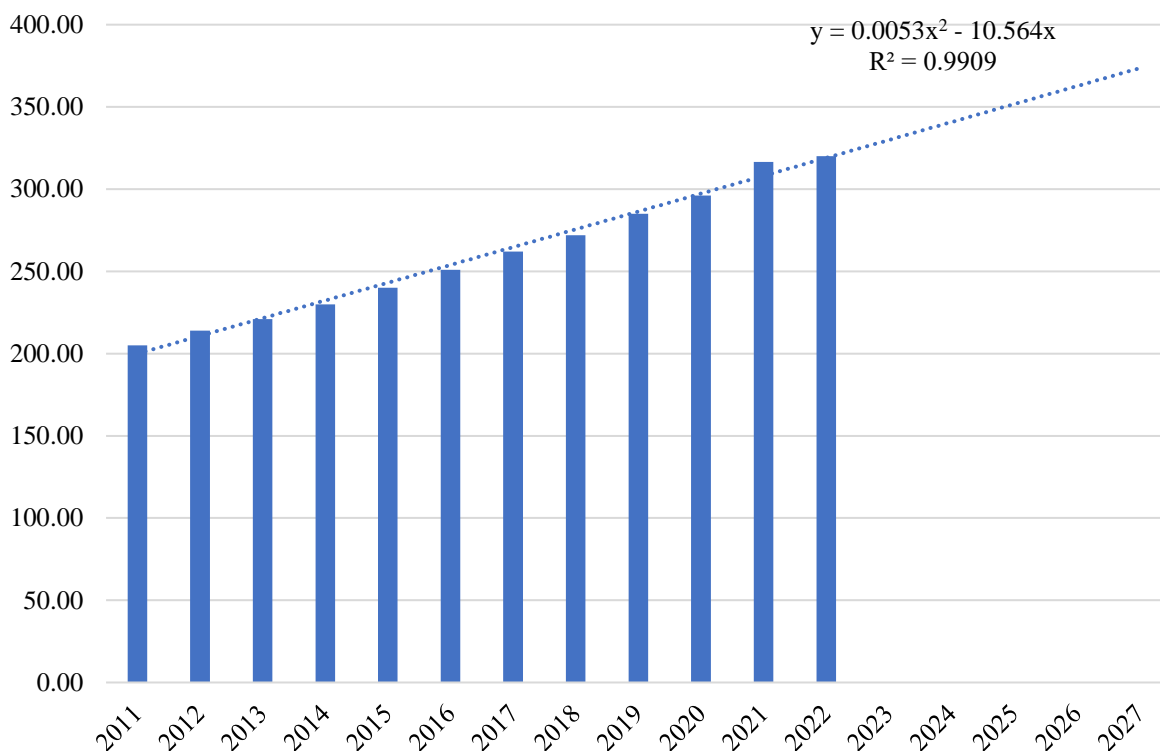


Рисунок 3.2 – Прогноз зростання світового консалтингового ринку до 2027 року  
*Джерело: складено автором на основі [31, 45-46]*

У боротьбі за залучення клієнтів консалтингові компанії докладають максимум зусиль для підвищення своєї конкурентоспроможності. Вони використовують нові інноваційні технології, які дозволяють працювати ефективніше з меншими витратами, розгортають альтернативні бізнес-структури. Згідно з опитуванням Deltek, 55% респондентів визначили боротьбу зі зростаючою конкуренцією в секторі своїм головним бізнес-пріоритетом, тоді як 33% вказали, що «визначення конкурентної переваги» буде серед трьох їхніх головних пріоритетів на наступні п'ять років.

Значною конкурентною силою стає збільшення кількості незалежних консультантів. Наприклад, у Великобританії понад 2 мільйони фрілансерів, і ця кількість продовжує зростати. Більшість із цих незалежних консультантів працюють у сфері професійних послуг, консалтингу та управління проектами. Вони суттєво впливають на динаміку цін на ринку завдяки своїй низькій собівартості, на відміну від великих корпорацій, і можуть стягувати комісії значно

нижчі від тих, які встановлюють корпоративні структури. Загалом приблизно 20% консалтингових послуг надають незалежні консультанти.

Стрімке зростання кількості незалежних консультантів підтримується такими платформами для фрілансерів, як Upwork, PeoplePerHour, Talmix і Comatch. Ці портали об'єднують мільйони професіоналів з усього світу, створюючи можливість фрілансерам із Південної Азії працювати з клієнтами в Європі, що є наслідком глобалізації. Це позбавляє компанії можливості діяти як посередник, що колись було прибутковою частиною їх консалтингового бізнесу.

З іншого боку, великі гравці на ринку лише нарощують обсяги продажів та зростають. Десять найбільших консалтингових компаній світу зараз контролюють 50% частки ринку, а топ-200 компаній - близько 80%. Ці цифри зросли з початку століття завдяки Великій четвірці та зростанню обсягу угод у галузі як засобу розвитку. Це призводить до тиску на середні підприємства в галузі консалтингових послуг, де компанії або занадто великі, щоб вважатися недорогими фахівцями-спеціалістами, або занадто малі, щоб конкурувати за лідерство.

Водночас зростаючий рівень автоматизації дозволяє корпоративним клієнтам вирішувати більше внутрішніх завдань. Це ще більше ускладнює конкуренцію в галузі професійних послуг, оскільки зменшує потребу в аутсорсингу. Автоматизація також бере на себе більш рутинні завдання, які раніше виконувалися вручну консалтинговими фірмами, і ця тенденція, ймовірно, збережеться в усій екосистемі.

З розвитком штучного інтелекту автоматизація консалтингової роботи може стати ще більшою реальністю. Завдання, які раніше виконували розумні аналітики, тепер можуть бути легко автоматизовані машинами за лічені хвилини. Наприклад, Celonis, німецька компанія, що спеціалізується на програмному забезпеченні для аналізу процесів, підриває сегмент консалтингу з управління процесами. Їхнє програмне забезпечення автоматизує виявлення неефективності в ланцюгах поставок або виробничих процесах, чим зазвичай займаються консультанти з управління.

Іншим фактором, який посилює конкуренцію на ринку, є те, що консалтингові компанії більше не користуються монополією на унікальні знання. Два десятиліття тому такі компанії, як McKinsey, Boston Consulting Group і Велика четвірка, мали ексклюзивний доступ до передових знань і порад, що робило їхню пропозицію безцінною. Більшість цієї інформації зараз доступна в Інтернеті. Крім того, існує тенденція, коли колишні консультанти великих фірм працюють на керівних посадах у приватному, державному та соціальному секторах по всьому світу, роблячи свої знання широко доступними в галузі [27].

Отже, можна підсумувати, що з розвитком глобалізації конкуренція на консалтинговому ринку посилилась. Тому відповідно консалтингові компанії змушені шукати нові конкурентні переваги, удосконалювати свої бізнес-процеси та підвищувати продуктивність задля того, щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

### **3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній на міжнародному ринку**

Так як індустрія консалтингу є висококонкурентною та динамічною, у ній постійно виникають нові виклики та можливості, як вже було проаналізовано у розділах вище. Щоб залишатися попереду, консалтингові фірми повинні прийняти ефективні стратегії, які можуть допомогти їм забезпечувати цінність своїм клієнтам, відрізнитися від своїх конкурентів, а також залучати й утримувати кваліфіковані трудові ресурси.

Нижче наведено загальні рекомендації, які дозволять компанії підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку та отримати конкурентні переваги.

Витрати на заробітну плату є однією з найбільших статей витрат консалтингових компаній. Тому залучення більш дешевої робочої сили дозволить підвищити прибутковість компанії.

Витрати на НДДКР є одними з найбільш вагомих показників конкурентоспроможності. Оскільки інноваційність, автоматизація є практично вирішальним фактором ефективності бізнесу. Замінивши витрати на оплату праці автоматизованими процесами, значно скорочуються витрати. Автоматизація поширюється настільки швидко, що для підтримки переваги автоматизації, необхідно постійно вдосконалювати свої технології та інвестувати в розробки та дослідження. Аналіз у підрозділі 2.3 показав, що витрати на НДДКР суттєво впливають на конкурентоспроможність компанії.

Перевага у процесу виникає, коли у консалтингової компанії є підхід до надання послуг, який забезпечує ту саму цінність клієнту за нижчою ціною. Але розробити запатентований процес чи методику є досить непросто.

Культура та цінності компанії є складовою репутації консалтингових компаній. Репутація є теж дуже вагомим фактором конкурентоспроможності, особливо для великих компаній. Наразі дуже широко поширений тренд на сталий розвиток. Для великих корпорацій це навіть скоріше є вимогою – практично всі

ТНК маю свою політику ESG. Тому наявність активної позиції та вживання заходів щодо соціальних та екологічних питань може привернути увагу споживачів. У підрозділі 2.3 було виявлено, що репутація хоч і не найсуттєвіший фактор конкурентоспроможності, але все одно дуже важливий.

Розробка нової бізнес-моделі є дуже ефективним способом для фірми, що надає консалтингові послуги, отримати конкурентну перевагу. У розділі 2 було виявлено тенденцію на ринку, згідно якої багато консалтингових компаній переходять на нову бізнес-модель. Вона полягає у виставленні рахунків клієнтам згідно цінності чи ефекту, які вони отримали після отриманих послуг, а не за обсягом витраченого часу. Тому це може бути ефективним рішенням для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Як вже зазначалося раніше, трудові ресурси є дуже важливими для консалтингової компанії – і в плані вартості, і в плані якості. Багато фірм мають чітку політику до того, як вони наймають та керують талантами. При наборі персоналу деякі звертають увагу на випускників конкретних ВНЗ, або шукають кандидатів з релевантним досвідом. Крім того, інвестування в розвиток персоналу є одним з ключових факторів конкурентоспроможності, оскільки це прямо впливає на якість надаваних послуг.

Також у сучасному світі розвиток бренду є обов'язковою складовою успіху. Бренд компанії є уособленням його репутації та впізнаваності. Відомі бренди, які заслуговують на довіру, забезпечують «безпечний вибір» для клієнтів, спрощуючи вибір постачальника послуг і з меншим ризиком для них..

Також конкурентною перевагою може стати галузева спрямованість. Коли компанія має вузькоспеціалізовану галузь, клієнти, як правило, припускають, що компанія має спеціальні знання та глибше розуміє їхню галузь. Однак недоліком є те, що компанія, орієнтована на конкретну галузь, тісно пов'язана з динамікою тієї галузі, яку вона обслуговує.

Отже, вище наведено конкурентні переваги та стратегії, які допоможуть підвищити міжнародну конкурентоспроможність консалтингової компанії, опираючись на досвід лідерів галузі.

У другому розділі було виявлено, українська консалтингова галузь має досить низький рівень міжнародної конкурентоспроможності, зокрема це пов'язано з нестабільним політичним та економічним середовищем, воєнним станом, низьким попитом на послуги. Однак автором було розроблено низку заходів, які посприяють створенню конкурентних переваг для українських компаній на міжнародному рівні.

1. Специфіка більшості українських консалтингових компаній полягає у тому, що вони є невеликі за розміром та вузькоспеціалізовані. Це можна перетворити на конкурентну перевагу за допомогою поняття «аутсорсинг». Аутсорсинг дозволяє консалтинговим фірмам отримати доступ до спеціалізованої експертизи та досвіду, якої їм може бракувати у внутрішньому штаті. Це дозволяє вирішувати різноманітні завдання та проекти, надаючи клієнтам більш повний спектр послуг. Аутсорсинг дозволяє знизити витрати на утримання повного штату співробітників. Замість оплати повних зарплат і витрат на офісні приміщення, консалтингові компанії можуть оплачувати лише за фактично надані послуги. Також залучення зовнішніх фахівців через аутсорсинг може допомогти консалтинговій компанії отримати міжнародний досвід, що робить їх більш конкурентоспроможними в глобальному масштабі. Крім того, консалтинговим компаніям вигідно не тільки віддавати роботу на аутсорсинг, але й брати таку. Це дозволяє компаніям розширити свою клієнтську базу, отримати досвід та додатковий дохід.

2. Обсяги зовнішньоекономічної діяльності українських консалтингових компаній є відносно невеликими. Тому доцільно буде наростити обсяги експорту даних послуг. Залучення міжнародних клієнтів дозволяє компаніям розширити свою клієнтську базу і отримати доступ до нових ринків. Співпраця з іноземними клієнтами часто включає обмін знаннями і досвідом. Це дозволить українським консалтинговим компаніям отримати доступ до новітніх технологій та найкращих практик, що поліпшує їхні послуги та конкурентоспроможність.

До того ж, залежність від внутрішнього ринку може вести до значних ризиків у випадку економічних труднощів або змін у місцевому бізнес-середовищі.

Залучення до зовнішньоекономічної діяльності дозволяє розподілити ці ризики. Також міжнародна діяльність може стати каналом для привертання іноземних інвестицій, що дозволяє розвивати та модернізувати бізнес.

Шляхом реалізації даного заходу може бути спрощення процедури зовнішньої торгівлі з бюрократичної точки зору з боку держави. При першому виході на міжнародний ринок, консалтингова компанія може почати співпрацю з міжнародною консалтинговою компанією – це допоможе адаптуватися до вимог міжнародного ринку та знайти клієнтську базу.

3. Беручи до уваги досить низький попит на консалтингові послуги в Україні, важливим заходом є стимулювання попиту на вітчизняному ринку. Дана проблема має двобокий характер. З одного боку, бізнес втрачає додаткові можливості і цінності, які б він міг отримати завдяки консалтингу, удосконаливши свої бізнес-процеси, підвищивши продуктивність та прибутковість. З іншого боку, консалтинговий бізнес отримує відносно незначні доходи через низький попит, який створений більшою мірою недовірою та необізнаністю. Шляхом збільшення попиту на консалтинг в Україні може стати державна підтримка. Наприклад, створення державної програми по розвитку бізнесу. Українські підприємства зможуть отримати від консалтингових фірм професійну допомогу по удосконаленню своїх бізнес-процесів та підвищенню прибутковості, яку оплатить держава. У даному прикладі вигоду отримають всі учасники: підприємство – прибутки, консалтингова фірма – дохід, держава – більше податків у бюджет. Таким чином, отримавши ефект від отриманих консалтингових послуг, попит на них зростає.

4. На українському ринку представлено багато іноземних консалтингових компаній, які в силу краще розвиненого бренду та більших ресурсів лідирують на ринку. Натомість створення професійного консультативного об'єднання, яке може забезпечити можливість зменшити залежність країни від іноземних консультантів-експертів також посприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського консалтингу загалом.

5. Ще одним необхідним заходом для підвищення конкурентоспроможності українських консалтингових фірм є інтенсифікація маркетингових заходів. Зокрема вони включають проведення конференцій, публікація звітів та досліджень для бізнесу, проведення навчальних заходів, включно для рекрутингових цілей. Це допоможе підвищити обізнаність потенційних клієнтів про бренд.

6. Впровадження інновацій у процес консультування є вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності українських компаній. Інновації дозволяють консалтинговим компаніям створювати послуги, які вирізняють їх на ринку та забезпечують конкурентні переваги. Впровадження нових технологій та методів може підвищити ефективність внутрішніх процесів консалтингових компаній, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. В умовах четвертої промислової революції використання технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (ШІ), аналітики даних та інших інновацій може допомогти консалтинговим компаніям адаптуватися до сучасних технологічних та бізнес-трендів. Шляхом впровадження інновацій в український консалтинг може бути співпраця з іноземними великими компаніями, які готові ділитися досвідом, та пошук інвесторів, які готові вкладати в нові ідеї.

В процесі проходження практики було виявлено та проаналізовано проблеми підприємства, що функціонує в Україні, проте являється членом міжнародної мережі компаній – ПрАТ «КПМГ Аудит». Нижче автором розроблено рекомендації щодо покращення діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Задля покращення якості послуг ПрАТ «КПМГ Аудит» варто активізувати збір відгуків від клієнтів як під час ділових зустрічей, так і за допомогою досліджень, що проводяться третіми сторонами. Це необхідно, щоб розуміти, в яких конкретно напрямках потрібно рухатися та що потрібно удосконалювати, аби відповідати потребам клієнтів.

Як було зазначено у другому розділі фінансовий стан підприємства погіршився у 2022 році. Для забезпечення ефективного управління та покращення

фінансових показників ПрАТ «КПМГ Аудит» повинне розробити та впровадити основні напрями удосконалення фінансового стану. Ці стратегії повинні бути адаптовані до особливостей та цілей функціонування, фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, аспектів його функціонування на ринку, цілей збутової політики, особливостей та якості управління, а також завдань його стратегії розвитку. Розглянемо шляхи вдосконалення фінансового стану товариства детальніше (див. рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Напрями покращення фінансового стану ПрАТ «КПМГ Аудит»

*Джерело: складено автором*

Основними заходами є дії щодо збільшення вхідних грошових потоків, а саме сприяння зростанню виторгу від реалізації продукції, робіт та послуг, рефінансування дебіторської заборгованості, а також дії щодо зменшення вихідних грошових потоків – реальне та фінансове інвестування, забезпечення оптимізації структури капіталу.

Підприємствам, які діють у ринкових умовах, слід приділяти увагу оптимізації збутової політики. Важливо активізувати маркетингову політику, спрямовану на просування високоякісних послуг, які користуються попитом і свідчать про конкурентоспроможність на ринку.

Також компанія може розглянути можливості розвитку та надання нових видів послуг, які привернуть клієнтів та займуть своє місце на ринку. Успішне впровадження нового, інноваційного сервісу може позитивно вплинути на фінансовий стан ПрАТ "КПМГ Аудит". Крім того, одним із ключових напрямків розвитку оцінки фінансового стану підприємства є його автоматизація. Комплексна автоматизація аналізу фінансового стану може призвести до скорочення тимчасових витрат і, що ще важливіше, дозволяє аналітикам зосередитися на методиках аналізу, а не на рутинних розрахункових процедурах. Отже, можна застосувати ряд заходів для підтримки фінансового стану підприємства на високому рівні. Серед них входять до управління доходами та витратами, керування капіталом та грошовими потоками:

- Системний та постійний аналіз фінансового стану та результатів діяльності компанії.
- Оптимізація структури витрат та джерела їх формування.
- Розробка та впровадження фінансових стратегій.
- Аналіз складових собівартості послуг та визначення шляхів її зниження.
- Підтримка конкурентоспроможності послуг.
- Розробка заходів для попередження кризових ситуацій.
- Стимулювання збільшення вхідних грошових потоків.
- Розробка заходів для зниження зовнішньої вразливості підприємства.

В той же час 2022 рік, незважаючи на війну, став роком успішного прогресу, з точки зору потенціалу та залучення нових клієнтів. Компанія зуміла не тільки зберегти старих клієнтів, але і залучити нових клієнтів. В Товариства існують широкі можливості для зростання у майбутньому, оскільки клієнти віддають перевагу обранню ПрАТ «КПМГ Аудит». для проведення перевірок (аудиту), враховуючи якість послуг та бездоганну репутацію. Отже, регулярний моніторинг фінансового стану підприємства, оцінка ефективності його діяльності та відповідність запропонованим заходам для підтримки стабільності, а також прогнозування ключових показників, сприятимуть зміцненню його позицій на ринку і забезпечать позитивні перспективи на довгий термін.

### Висновки до розділу 3

У даному розділі було визначено вплив глобалізації на рівень конкуренції на міжнародному консалтинговому ринку. Одним з основних ефектів стало посилення конкуренції, оскільки фірми тепер стикаються з глобальною групою конкурентів, які змагаються за тих самих клієнтів. Щоб виділитися, фірми з консалтингу будь-яким способом намагаються диференціюватися та запропонувати унікальну цінність своїм клієнтам.

Глобалізація також принесла зміни в потреби клієнтів, і клієнтам тепер потрібен більш глобальний погляд і здатність надавати рішення, які працюють за кордоном. Крім того, глобалізація створила підвищену потребу в технологіях консультування. Інформаційні технології зробили революцію в тому, як працюють консалтингові фірми, дозволивши їм вирішувати складні організаційні проблеми та обслуговувати клієнтів у певних галузях та інших країнах.

Очікується, що розмір ринку консалтингових послуг зросте з 320 млрд дол. США у 2022 році до близько 363 млрд дол. США до 2027 року з середньорічним темпом зростання 5% протягом 2023-2027. Тому зважаючи на те, що ринок з кожним роком буде зростати згідно прогнозів, конкуренція на ринку буде лише посилюватися.

Оскільки було виявлено, українська консалтингова галузь має досить низький рівень міжнародної конкурентоспроможності, зокрема це пов'язано з нестабільним політичним та економічним середовищем, воєнним станом, низьким попитом на послуги, було розроблено низку заходів, які посприяють створенню конкурентних переваг для українських компаній на міжнародному рівні.

Також розроблено план заходів щодо удосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «КПМГ Аудит». Він включає системний аналіз фінансового стану та результатів діяльності компанії, оптимізація структури витрат та джерела їх формування, аналіз складових собівартості послуг, підвищення якості послуг., впровадження кризового менеджменту.

## ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації було проаналізовано розвиток міжнародного консалтингового ринку в умовах глобалізації, проаналізовано його тенденції. Також було оцінено конкурентоспроможність досліджуваних консалтингових компаній та розроблено рекомендації щодо її підвищення.

1. На основі наукової бази було досліджено теоретичні основи консалтингу як інтелектуальної послуги. Було дано визначення поняттю «консалтинг» як підприємницькій діяльності, яка здійснюється кваліфікованими консультантами і спрямована на задоволення потреб економіки. На основі проведеного аналізу визначено особливості консалтингових послуг як товару.

2. Визначено чинники, що впливають на конкурентне середовище та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на міжнародних консалтингових ринках. Вони включають: глобалізацію, рівень концентрації та спеціалізації ринку, відкритість ринку, рівень інтеграції всередині країни й у межах світового товариства, наявність дешевих ресурсів, людський капітал, діджиталізація, залученість в ЗЕД, державна підтримка бізнесу.

3. У роботі було розроблено методичний підхід, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність компанії з різних боків, а не просто за одним з критеріїв. Він полягає у проведенні порівняльного аналізу галузі підприємств, враховуючи тенденції розвитку в розрізі запропонованих показників. Обрані показники стосуються фінансового становища компанії, ринкових показників, персоналу та стійкості розвитку.

4. Також у роботі було проаналізовано основні тенденції розвитку міжнародних консалтингових ринків. У 2011 році консалтинговий ринок оцінювався в 205 млрд дол. США, і з тих пір ринок зріс із середньорічним темпом зростання на 4% до 320 млрд дол. США в 2022 році. Штучний інтелект (ШІ) та цифровізація все частіше використовується для підвищення продуктивності та удосконалення бізнес-процесів. Ще однією тенденцією на міжнародних ринках консалтингових послуг є забезпечення дотримання принципів сталого розвитку.

Серед нових тенденцій спостерігається утворення нових бізнес-моделей. Намагаючись краще обслуговувати клієнтів, консалтингові фірми почали приймати нові моделі ціноутворення.

5. Згідно статистичних даних було проаналізовано сегментацію консалтингового ринку за регіонами та секторами. Ринок Північної Америки займає найбільшу частку ринку (43%) станом на 2022 рік. Сполучені Штати Америки є найбільшим у світі ринком консалтингових послуг, завдяки тому, що США є країною базування провідних світових консалтингових фірм, які обслуговують широкий спектр клієнтів. Наступний за часткою світового ринку (34%) є регіон ЕМЕА. Також досить вагому частку складає консалтинговий ринок Тихоокеанського регіону – 20% у 2022 році, він є найбільш швидкозростаючим.

Найбільшу частку у галузевій структурі консалтингового ринку займає операційний та фінансовий консалтинг – по 29% у 2020 році. Ринок технологічних та ІТ-консалтингових послуг оцінюється в 53 млрд дол. США, що становить 18% від загального світового консалтингового ринку.

Світовий ринок консалтингових послуг є досить низько концентрованим, тобто ринок є висококонкурентним без дуже великих гравців, які б контролювали ринок значною мірою

6. Також було оцінено конкурентоспроможність окремих міжнародних консалтингових компаній. Було визначено, що найбільш конкурентоспроможною консалтинговою компанією на ринку є Deloitte. Найбільш вагомим показником, що дозволив Deloitte вийти в лідери є доходи, адже вони є найбільш точним відображенням та результатом конкурентної політики та стратегії компанії. Наступною в рейтингу є E&Y, конкурентоспроможність якої визначається обсягами витрат на НДДКР. Трійку лідерів замикає PwC, які найбільше з-поміж усіх компаній інвестують в розвиток свого персоналу. Найменш конкурентоспроможними консалтинговими компаніями з десятки лідерів є DXC Technology, Booz Allen Hamilton та Boston Consulting Group. Вирішальними показниками, що дали визначити дані компанії як аутсайдерів були відносно низькі рівні доходів, темпів їх зростання та витрат на НДДКР.

Український консалтинговий ринок та українські компанії характеризуються відносно низьким рівнем конкурентоспроможності. У 2022 році, після зростання приблизно на 7% на рік, консалтинг, як і всі інші галузі, стикається з труднощами через війну. Складнощі відчуються з точки зору клієнтського попиту (через збої та проблеми з платоспроможністю багатьох клієнтів, значний відтік спеціалістів).

7. Розроблено план заходів щодо удосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «КПМГ Аудит». Він включає системний аналіз фінансового стану та результатів діяльності компанії, оптимізація структури витрат та джерела їх формування, аналіз складових собівартості послуг, підвищення якості послуг., впровадження кризового менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2022 ESG Report: Creating a more sustainable, inclusive, and growing future for all. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/social-responsibility/esg-report-overview> (date of access: 14.12.2023).
2. 5 key trends for the consulting industry in 2023. *InfoDesk*. URL: <https://www.infodesk.com/blog/5-key-trends-for-the-consulting-industry-in-2023/information-management> (date of access: 01.12.2023).
3. A bright guide to the big three consulting firms. *Bright Network*. URL: <https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/consulting/bright-guide-big-three-consulting-firms/> (date of access: 15.12.2023).
4. A comprehensive guide to the global management consulting industry. *Consulting Quest*. URL: <https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/> (date of access: 07.12.2023).
5. A Year of Solving Together. 2023. 53 p. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2023/pwc-global-annual-review-2023.pdf> (date of access: 14.12.2023).
6. Accenture Competitors Analysis. *Business Chronicler*. URL: <https://businesschronicler.com/competitors/accenture-competitors-analysis/> (date of access: 16.12.2023).
7. Annual Survey. *FEACO*. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/> (date of access: 12.12.2023).
8. APAC Strategic Consulting Services Market. *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/asia-pacific-strategic-consulting-services-market> (date of access: 11.12.2023).
9. Asia Pacific accounts for one sixth of global consulting industry. *Consultancy.asia*. URL: <https://www.consultancy.asia/news/3053/asia-pacific-accounts-for-one-sixth-of-global-consulting-industry> (date of access: 11.12.2023).
10. Baaij M. Introduction to Management Consultancy. SAGE Publications, Limited, 2022. 376 p.

URL: <https://books.google.com.ua/books?id=WmWVAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false> (date of access: 02.11.2023).

11. Bang K. Identifying the drivers of economic globalization and the effects on companies' competitive situation. *Impact of Globalization*. 2012. Vol. 1. URL: <https://dl.ifip.org/db/conf/ifip5-7/apms2011/BangM11a.pdf> (date of access: 20.12.2023).

12. BCG. *BCG Global*. URL: <https://www.bcg.com/about/overview> (date of access: 15.12.2023).

13. Biech E. Business of Consulting: The Basics and Beyond. Center for Creative Leadership, 2011. 340 p. URL: <https://www.everand.com/book/268301379/The-Business-of-Consulting-The-Basics-and-Beyond> (date of access: 02.11.2023).

14. Booz Allen Hamilton executive discusses company strategy. *The Consulting Report*. URL: <https://www.theconsultingreport.com/booz-allen-hamilton-executive-discusses-company-strategy/> (date of access: 17.12.2023).

15. Booz Allen Hamilton Financial Statements 2022. 2023. 11 p. URL: <https://investors.boozallen.com/static-files/a98a962a-c4e1-47b1-9185-a14abf0efddf> (date of access: 15.12.2023).

16. Branding the modern consultancy: why reputation hinges on it. *UK consulting industry platform*. URL: <https://www.consultancy.uk/news/20878/branding-the-modern-consultancy-why-reputation-hinges-on-it> (date of access: 07.11.2023).

17. Business enterprise R&D expenditure by industry. *OECD Statistics*. URL: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BERD\\_INDU](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BERD_INDU) (date of access: 02.01.2024).

18. Consulting industry trends in 2023. URL: <https://www.preplounge.com/en/articles/consulting-industry-trends-2022> (date of access: 04.12.2023).

19. Consulting Industry. *Global consulting industry platform*. URL: <https://www.consultancy.org/consulting-industry> (date of access: 13.12.2023).

20. Consulting Service Market - Size, Share & Industry Growth Report. *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/consulting-service-market> (date of access: 27.11.2023).
21. Creating value in all directions - Accenture Annual Report. 2022. 115 p. URL: [https://investor.accenture.com/~/\\_media/Files/A/Accenture-IR-V3/home/accenture-fiscal-2022-annual-report.pdf](https://investor.accenture.com/~/_media/Files/A/Accenture-IR-V3/home/accenture-fiscal-2022-annual-report.pdf) (date of access: 13.12.2023).
22. Development and trends in the management consulting industry. *Reshaping the future through sustainable business development and entrepreneurship*. 2016. Vol. 3, no. 1. P. 1305. URL: <https://symorg.fon.bg.ac.rs/proceedings/2016/papers/STRATEGIC%20MANAGEMENT.pdf#page=17> (date of access: 05.11.2023).
23. DXC Annual report 2022. 2023. 160 p. URL: [https://dxc.com/content/dam/dxc/projects/dxc-com/us/pdfs/about-us/annual-report/DXC-Annual\\_Report-2022-web.pdf](https://dxc.com/content/dam/dxc/projects/dxc-com/us/pdfs/about-us/annual-report/DXC-Annual_Report-2022-web.pdf) (date of access: 15.12.2023).
24. Europe Management Consulting Market. *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-management-consulting-services-market> (date of access: 12.12.2023).
25. European consulting market. *UK consulting industry platform*. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/europe> (date of access: 11.12.2023).
26. EY Value Realized 2022: reporting progress on global impact. 2023. 53 p. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/global-review/2022/ey-value-realized-2022-v3.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/global-review/2022/ey-value-realized-2022-v3.pdf) (date of access: 15.12.2023).
27. Five major challenges facing the global consulting industry. *UK consulting industry platform*. URL: <https://www.consultancy.uk/news/22032/five-major-challenges-facing-the-global-consulting-industry> (date of access: 09.11.2023).
28. GDP growth. *World Bank Official Website*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2022&start=2010> (date of access: 01.12.2023).

29. Global consulting market size by country. *Statista*.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/1065188/management-consulting-market-size-country/> (date of access: 07.12.2023).
30. Global consulting market size by sector. *Statista*.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/624426/global-consulting-market-size-by-sector/> (date of access: 13.12.2023).
31. Global consulting market size. *Statista*.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/> (date of access: 27.11.2023).
32. Global consulting. *Global consulting industry platform*.  
URL: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global> (date of access: 24.11.2023).
33. Global Economic Outlook. *The Conference Board*.  
URL: [https://www.conference-board.org/topics/global-economic-outlook#:~:text=Real%20GDP%20growth,%202023%20\(%20change\)&text=Global%20real%20GDP%20is%20forecasted,and%20continued%20monetary%20policy%20tightening.](https://www.conference-board.org/topics/global-economic-outlook#:~:text=Real%20GDP%20growth,%202023%20(%20change)&text=Global%20real%20GDP%20is%20forecasted,and%20continued%20monetary%20policy%20tightening.) (date of access: 30.11.2023).
34. Global sustainability reporting rates. *Statista*.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/1232295/global-sustainability-reporting-growth-rate/> (date of access: 05.12.2023).
35. Globalization in Management Consulting. *Ruskin Felix Consulting*.  
URL: <https://www.ruskinfelix.com/insights/the-impact-of-globalization-on-management-consulting/> (date of access: 08.11.2023).
36. Graduate consulting salaries 2022. *Statista*.  
URL: <https://www.statista.com/statistics/1318749/graduate-consulting-salaries/> (date of access: 02.01.2024).
37. Gruzina I., Poliukhovych M. Formation of competitive development strategy key performance indicators' system for consulting companies. *Development Management*. 2020. Vol. 18, no. 1. P. 53–60.  
URL: [https://doi.org/10.21511/dm.18\(1\).2020.05](https://doi.org/10.21511/dm.18(1).2020.05) (date of access: 14.11.2023).

38. Health expenditure and financing. *OECD Statistics*.  
URL: <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=SHA&lang=en> (date of access: 01.12.2023).

39. Industry Research Biz. Artificial Intelligence (AI) Consulting Market 2023. *LinkedIn*. URL: [https://www.linkedin.com/pulse/artificial-intelligence-ai-consulting-market-2023#:~:text=The%20global%20Artificial%20Intelligence%20\(AI,USD%20630611.25%20million%20by%202028.](https://www.linkedin.com/pulse/artificial-intelligence-ai-consulting-market-2023#:~:text=The%20global%20Artificial%20Intelligence%20(AI,USD%20630611.25%20million%20by%202028.) (date of access: 02.12.2023).

40. Khrapkina V., Yatsyna Y. Formation of the market of consulting services in Ukraine. *State and Regions. Series: Economics and Business*. 2021. Vol. 3, no. 126. URL: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7> (date of access: 04.11.2023).

41. Kubr M. Management Consulting: A Guide to the Profession. 4th ed. Geneva: International Journal of Public Sector Management, 2004. 9044 p. URL: [https://www.academia.edu/36430419/MANAGEMENT\\_CONSULTING\\_A\\_Guide\\_to\\_the\\_Profession\\_Fourth\\_editon\\_Edited\\_by\\_MILAN\\_KUBR\\_INTERNATIONAL\\_LABOUR\\_OFFICE\\_GENEVA](https://www.academia.edu/36430419/MANAGEMENT_CONSULTING_A_Guide_to_the_Profession_Fourth_editon_Edited_by_MILAN_KUBR_INTERNATIONAL_LABOUR_OFFICE_GENEVA) (date of access: 02.11.2023).

42. Lysheniuk V. K. Consulting activity: definition and its correspondence with the other terms. Actual problems of native jurisprudence. 2022. No. 2. P. 43–48. URL: <https://doi.org/10.32782/392276> (date of access: 04.11.2023).

43. Management Consulting in the US. *IBISWorld*. URL: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/management-consulting-industry/#TableOfContents> (date of access: 10.12.2023).

44. Management Consulting Industry Trends in 2023. *NMS Consulting*. URL: <https://nmsconsulting.com/4281/the-biggest-management-consulting-trends-in-2023/#:~:text=The%20management%20consulting%20industry%20is,of%207.7%%20in%20the%20USA.> (date of access: 27.11.2023).

45. Management Consulting Market. *Market research*. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-management-consulting->

market/23814/#:~:text=6] % 20What % 20was % 20the % 20market, in % 202022. (date of access: 26.11.2023).

46. Management Consulting Services Market Size and Share. *Allied Market Research*. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/management-consulting-services-market-A19875> (date of access: 25.11.2023).

47. Market Research Guru. Consulting services market outlook by 2030 with demand. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/consulting-services-market-outlook-2030-demand-market-research-guru#:~:text=The%20global%20Consulting%20Services%20market,USD%20372206.96%20million%20by%202020>. (date of access: 10.11.2023).

48. Market segments. *Global consulting industry platform*. URL: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/market-segments> (date of access: 13.12.2023).

49. Melnyk M. V. Marketing Strategies in Contemporary Big Four Consulting Firms. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2018. Vol. 4. P. 119–126. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2018.82.11> (date of access: 15.12.2023).

50. Our Impact Plan 2022 - KPMG. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/03/our-impact-plan.html> (date of access: 15.12.2023).

51. PayScale. *Salary Survey*. URL: [https://www.payscale.com/research/US/Country=United\\_States/Salary](https://www.payscale.com/research/US/Country=United_States/Salary) (date of access: 03.01.2024).

52. Performance metrics and reporting frameworks - Deloitte. 46 p. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/global-performance-metrics-reporting.pdf> (date of access: 14.12.2023).

53. Phillips J. Maximizing the value of consulting: A guide for internal and external consultants. Hoboken : Wiley, 2015. 544 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Maximizing\\_the\\_Value\\_of\\_Consulting.html?id=Pk9\\_BwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Maximizing_the_Value_of_Consulting.html?id=Pk9_BwAAQBAJ&redir_esc=y) (date of access: 03.11.2023).

54. Professional services: revenue per employee 2022. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/934306/professional-services-worldwide-revenue-per-employee/> (date of access: 02.01.2024).
55. Prykhodko V., Zozulia M. Competition and competitiveness of international companies. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2021. No. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-24> (date of access: 08.11.2023).
56. Regional economic outlook: Asia and Pacific. *IMF Data*. URL: <https://data.imf.org/?sk=abff6c02-73a8-475c-89cc-ad515033e662> (date of access: 12.12.2023).
57. Reimagining digital transformation with industry clouds / B. Campbell et al. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategies-for-industries.html> (date of access: 04.12.2023).
58. Social Impact. *Bain*. URL: <https://www.bain.com/about/further/social-impact/> (date of access: 15.12.2023).
59. Swot Analysis of DXC Technology Company. URL: <https://www.247caseanalysis.com/essay/5714-DXC-Technology-Company-Swot-Analysis> (date of access: 17.12.2023).
60. The 10 largest consulting firms in the world. *UK consulting industry platform*. URL: <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world> (date of access: 08.11.2023).
61. The South America Consulting Market in 2022. *Source Global Research*. URL: <https://www.sourceglobalresearch.com/reports/8952-the-south-america-consulting-market-in-2022/The+South+America+Consulting+Market+in+2022> (date of access: 12.12.2023).
62. The state of AI in 2022 and a half decade in review / M. Chui et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review> (date of access: 03.12.2023).

63. Total global AI investment 2015-2022. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/941137/ai-investment-and-funding-worldwide/> (date of access: 03.12.2023).
64. UK remains the globe's second largest consulting market. *UK consulting industry platform*. URL: <https://www.consultancy.uk/news/24145/uk-remains-the-globes-second-largest-consulting-market> (date of access: 10.12.2023).
65. Ukrainian Management Consulting market in the FEACO report. *FEACO*. URL: <https://www.cmc-ukraine.com/en/news/Ukrainskii-rinok-menedzhment-konsaltinhu-v-zviti-FEACO#close> (date of access: 17.12.2023).
66. Грищенко Н. Класифікаційна ідентифікація консалтингових послуг на світовому ринку. *Економічний дискурс*. 2018. № 1. С. 10–11. URL: [http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/6750/1/ED%202018\(1\).7-16.pdf](http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/6750/1/ED%202018(1).7-16.pdf) (дата звернення: 05.11.2023).
67. Гуткевич С., Дунда С. Консалтинг як інструмент розвитку підприємства. 2015. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/082b6cd9-ff4d-48e2-8eed-bb4ff1cd136a/content> (дата звернення: 09.11.2023).
68. Державна служба статистики України. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2024).
69. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 1. С. 52. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/265/2/GEB\\_2009\\_No1-A\\_Zhukovska-Prospects\\_for\\_market\\_consultation\\_\\_51.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/265/2/GEB_2009_No1-A_Zhukovska-Prospects_for_market_consultation__51.pdf) (дата звернення: 05.11.2023).
70. Журавльова Т., Баюра О. Перспективи розвитку фінансового консультування в Україні. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи*. 2017. № 1. С. 124. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/IV-МНПК-16-17\\_05\\_2017.pdf#page=124](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/IV-МНПК-16-17_05_2017.pdf#page=124) (дата звернення: 06.11.2023).

71. Інформація емітента. *МХ КОНСАЛТИНГ*.  
URL: <https://www.mxconsulting.com.ua/> (дата звернення: 02.01.2024).
72. Кирилук А. Методика оцінювання рівня концентрації та монополізації економіки. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 67–68.  
URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/12.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/12.pdf) (дата звернення: 20.11.2023).
73. Лозовський О. Загальні проблеми управлінського консультування в Україні та шляхи їх вирішення. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*. 2020. Т. 1. С. 19–20.  
URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26682.pdf> (дата звернення: 17.12.2023).
74. Марченко О. Економіка та організація консалтингової діяльності: Конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 91 с.  
URL: [http://nulau.edu.ua/materials/files/economic\\_theory/0083/01.pdf](http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0083/01.pdf) (дата звернення: 09.11.2023).
75. Марченко О. Клієнтоцентричність як основа конкурентоспроможності консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. Т. 1, № 44. С. 180–181. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Economic-Theory-and-Law-2021-1.pdf#page=180> (дата звернення: 15.11.2023).
76. Міжнародна рада консалтингових інституцій. Національний індекс консалтингу. 2020. 22 с. URL: <https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/nci-gr-2020.pdf> (дата звернення: 31.12.2023).
77. Панасюк Ю. Консалтинг – новітній інструмент адаптації бізнесу в умовах нестабільності. *Об'єднані наукою*. 2022. № 1. С. 141.  
URL: [https://www.researchgate.net/profile/M-Rumiantsev/publication/368364691\\_2022\\_Zbirka\\_tez\\_Ob'ednani\\_naukou/links/63e4bc bfe2e1515b6b82aff9/2022-Zbirka-tez-Obednani-naukou.pdf#page=158](https://www.researchgate.net/profile/M-Rumiantsev/publication/368364691_2022_Zbirka_tez_Ob'ednani_naukou/links/63e4bc bfe2e1515b6b82aff9/2022-Zbirka-tez-Obednani-naukou.pdf#page=158) (дата звернення: 07.11.2023).
78. Рак Ю. Підходи до оцінки конкурентного середовища на ринках різних видів благ. *Ефективна економіка*. 2017. № 11.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5864> (дата звернення: 17.11.2023).

79. Річна звітність емітента - ПрАТ "Перспектива-К". *Smida*.  
URL: [https://smida.gov.ua/db/feed/showform/finzvut\\_s/8005](https://smida.gov.ua/db/feed/showform/finzvut_s/8005) (дата звернення: 02.01.2024).

80. Річна звітність емітента - ПрАТ "Інвестиційно-фінансовий консалтинг". *Smida*.  
URL: [https://smida.gov.ua/db/feed/showform/finzvut\\_s/93341](https://smida.gov.ua/db/feed/showform/finzvut_s/93341) (дата звернення: 02.01.2024).

81. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. ПрАТ "КПМГ Аудит", 2023. 99 с.  
URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/05/richna-informatsiya-emitenta-za-2022-rik.pdf> (дата звернення: 02.01.2024).

82. Чернуха Т., Бунчикова Т. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок. 2018. С. 17.  
URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25630/1.pdf> (дата звернення: 24.11.2023).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Для розрахунку концентрації світового консалтингового ринку були використані дані десяти найбільших консалтингових компаній, а саме: Accenture, Deloitte, PwC, McKinsey, E&Y, DXC Technology, BCG, KPMG, Booz Allen Hamilton та Bain&Company.

Розрахуємо коефіцієнт CR за формулою:

$$CR = \sum_{i=1}^n S_i, \quad (\text{A.1})$$

де  $S_i$  - частка продажів і-ого товаровиробника в обсязі реалізації ринку,  $n$  - кількість фірм взятих для розрахунку даного коефіцієнту.

Розрахунок коефіцієнту CR наведено у таблиці нижче.

Таблиця А.1 – Розрахунок коефіцієнту CR

| Компанія            | Обсяги продажів у 2022 р. | Частка компаній на ринку, $S_i$ |
|---------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Deloitte            | 64,900                    | 10.9                            |
| Accenture           | 61,594                    | 10.5                            |
| PwC                 | 50,300                    | 9.3                             |
| E&Y                 | 45,165                    | 8.2                             |
| KPMG                | 34,600                    | 7.1                             |
| DXC Technology      | 16,270                    | 3.5                             |
| McKinsey            | 15,000                    | 3.2                             |
| BCG                 | 11,700                    | 2.6                             |
| Booz Allen Hamilton | 8,360                     | 1.5                             |
| Bain&Company        | 6,000                     | 1.1                             |
| Сума (CR)           |                           | <b>57.9</b>                     |

*Джерело: складено автором на основі даних [1, 5, 12, 15, 21, 23, 26, 50, 52, 58]*

Згідно таблиці 1.6 при значенні показника CR понад 85 ринок вважається високо концентрованим, при значенні менше 75 – низько концентрованим. Оскільки  $57.9 < 75$ , можна зробити висновок, що ринок консалтингових послуг низько концентрований.

Розрахуємо коефіцієнт CR за формулою:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2, \quad (A.2)$$

Де  $S_i$  - частка продажів  $i$ -ого товаровиробника в обсязі реалізації ринку,  
 $n$  - кількість фірм взятих для розрахунку даного коефіцієнту.

Розрахунок коефіцієнту ННІ наведено у таблиці нижче.

Таблиця А.2 – Розрахунок коефіцієнту ННІ

| Компанія            | Частка компаній на ринку, $S_i$ | $S_i^2$       |
|---------------------|---------------------------------|---------------|
| Deloitte            | 10.9                            | 118.81        |
| Accenture           | 10.5                            | 110.25        |
| PwC                 | 9.3                             | 86.49         |
| E&Y                 | 8.2                             | 67.24         |
| KPMG                | 7.1                             | 50.41         |
| DXC Technology      | 3.5                             | 12.25         |
| McKinsey            | 3.2                             | 10.24         |
| BCG                 | 2.6                             | 6.76          |
| Booz Allen Hamilton | 1.5                             | 2.25          |
| Bain&Company        | 1.1                             | 1.21          |
| Сума                | <b>57.9</b>                     | <b>465.91</b> |

*Джерело: складено автором на основі даних [1, 5, 12, 15, 21, 23, 26, 50, 52, 58]*

Згідно таблиці 1.6 при значенні показника ННІ понад 1800 ринок вважається високо концентрованим, при значенні менше 1000 – низько концентрованим. Оскільки  $465.9 < 1000$ , можна зробити висновок, що ринок консалтингових послуг низько концентрований.

Розрахуємо коефіцієнт  $K$  за формулою:

$$K = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}, \quad (A.3)$$

де  $\beta$  - частка кількості найбільших підприємств ринку в загальній чисельності підприємств,

$\alpha$  – ринкова частка найбільших підприємств у галузі.

У таблиці А.1 було визначено, що сума ринкових часток десяти найбільших консалтингових компаній становить 57.9%, то відповідно  $\alpha$  становить 57.9.

Згідно даних Consultancy.org, глобальної консалтингової платформи, у світі налічується близько 700 тис. консалтингових фірм. Тому кількісна частка десяти найбільших компаній становить:

$$\beta = \frac{10}{700000} = 0,00143\%$$

Обчислимо коефіцієнт концентрації К:

$$K = \frac{20 + 3 * 0,00143\%}{57,9\%} = 34.5$$

Згідно таблиці 1.6 при значенні показника К менше одиниці ринок вважається високо концентрованим, при значенні більше одиниці – низько концентрованим. Оскільки  $34.5 > 1$ , можна зробити висновок, що ринок консалтингових послуг низько концентрований.

Розрахуємо коефіцієнт НТ за формулою:

$$HT = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n R_i S_i - 1}, \quad (A.4)$$

де  $R_i$  - ранг і-ого підприємства на ринку (за скороченням, найбільше підприємство має ранг 1);

$S^i$  - доля продажів і-ого підприємства на ринку.

Розрахунок коефіцієнту ННІ наведено у таблиці нижче.

Таблиця А.3 – Розрахунок коефіцієнту НТ

| Компанія            | Ранг, $R_i$ | Частка компанії на ринку, $S_i$ | $R_i * S_i$ |
|---------------------|-------------|---------------------------------|-------------|
| Deloitte            | 1           | 0.109                           | 0.109       |
| Accenture           | 2           | 0.105                           | 0.21        |
| PwC                 | 3           | 0.093                           | 0.279       |
| E&Y                 | 4           | 0.082                           | 0.328       |
| KPMG                | 5           | 0.071                           | 0.355       |
| DXC Technology      | 6           | 0.035                           | 0.21        |
| McKinsey            | 7           | 0.032                           | 0.224       |
| BCG                 | 8           | 0.026                           | 0.208       |
| Booz Allen Hamilton | 9           | 0.015                           | 0.135       |
| Bain&Company        | 10          | 0.011                           | 0.11        |
| Сума                |             |                                 | 2,168       |

Джерело: складено автором на основі даних [1, 5, 12, 15, 21, 23, 26, 50, 52, 58]

Отже, коефіцієнт НТ становить:

$$НТ = \frac{1}{2 * 2,168 - 1} = 0,3$$

Згідно таблиці 1.6 якщо показник НТ становить 1 ринок вважається високо концентрованим, якщо становить 0,1 – низько концентрованим. Оскільки  $1 > 0,3 > 0$ , можна зробити висновок, що ринок консалтингових послуг помірно концентрований.

## Додаток Б

Вхідними даними для розрахунку прогнозних значень розміру консалтингового ринку були статистичні дані згідно Statista [31], а також звітів дослідницьких організацій [45-46]. Прогноз був здійснений за допомогою методу екстраполяції здійсненої у MS Excel. За результатами екстраполяції показник детермінації R2 становить 0.99, що свідчить про те, що лінія тренду дуже точно описує вхідні дані. Прогнозовані дані за 2023-2027 були обчислені за формулою:

$$y = 0,0053x^2 - 10,564x, \quad (\text{Б.1})$$

де  $y$  – значення розміру світового консалтингового ринку, млрд дол. США,  
 $x$  – рік, за який здійснюється розрахунок.

Маємо наступні результати:

Таблиця Б.1 – Фактичні дані розміру світового консалтингового ринку за 2011-2022 рр. та прогнозовані розраховані значення за 2023-2027 рр.

| Рік   | Розмір світового ринку консалтингових послуг, млрд дол. |
|-------|---|
| 2011  | 205.00  |
| 2012  | 214.00  |
| 2013  | 221.00  |
| 2014  | 230.00  |
| 2015  | 240.00  |
| 2016  | 251.00  |
| 2017  | 262.00  |
| 2018  | 272.00  |
| 2019  | 285.00  |
| 2020  | 296.00  |
| 2021  | 316.50  |
| 2022  | 320.00  |
| 2023П | 319.43  |
| 2024П | 330.32  |
| 2025П | 341.21  |
| 2026П | 352.12  |
| 2027П | 363.04  |

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [31, 45-46]*