

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
05 Соціальні та поведінкові науки
051 Економіка**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Глобальні детермінанти розвитку міжнародної консалтингової
індустрії»**

здобувача Димитренка Євгена В'ячеславовича

Науковий керівник: д.е.н., проф., Машина Юлія Павлівна

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

**Завідувач кафедри міжнародних фінансів:
д.е.н., проф. Мозговий О.М.**

КИЇВ 2024

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародних фінансів

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

05 Соціальні та поведінкові науки

051 Економіка

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»

_____ **Я.М.СТОЛЯРЧУК**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародних
фінансів

_____ **О.М.МОЗГОВИЙ**

«_____» _____ 20__ р.

«_____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Димитренку Євгену В'ячеславовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему: «Глобальні детермінанти розвитку міжнародної консалтингової
індустрії»**

**Тему затверджено наказом ректора Університету «07» грудня 2023р.
№2230**

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:
Наукових видань, довідкових матеріалах, аналітичних звітах тощо

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1:	Теоретичні аспекти функціонування міжнародного консалтингу
Розділ 2:	Аналіз глобальних детермінантів розвитку міжнародної консалтингової індустрії
Об'єкт дослідження:	Міжнародна консалтингова індустрія
Предмет дослідження:	Фінансово-економічні відносини, що виникають в процесі розвитку міжнародної консалтингової індустрії
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження, визначення та аналіз глобальних детермінантів розвитку міжнародної консалтингової індустрії

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

У розділі 1	Проаналізувати сучасний стан глобальної індустрії консалтингу
Визначити ключові виклики та можливості, з якими стикаються міжнародні консалтингові компанії	
У розділі 2	Оцінити діяльність міжнародних консалтингових компаній великої трійки
Провести порівняльний аналіз міжнародних консалтингових компаній великої трійки	
Визначити вплив міжнародних консалтингових компаній великої трійки на розвиток міжнародної консалтингової індустрії	

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Машина Ю.П
«__»____20__р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Димитренко Є.В.
«__»____20__р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 79 сторінок, 5 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел з 99 найменувань.

«Глобальні детермінанти розвитку міжнародної консалтингової індустрії»

Об'єктом дослідження є міжнародна консалтингова індустрія.

Предметом дослідження є фінансово-економічні відносини, що виникають в процесі розвитку міжнародної консалтингової індустрії.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – є дослідження, визначення та аналіз глобальних детермінантів розвитку міжнародної консалтингової індустрії.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Проаналізувати сучасний стан глобальної індустрії консалтингу;
- Визначити ключові виклики та можливості, з якими стикаються міжнародні консалтингові компанії;
- Оцінити діяльність міжнародних консалтингових компаній великої трійки (McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company);
- Провести порівняльний аналіз міжнародних консалтингових компаній великої трійки;
- Визначити вплив міжнародних консалтингових компаній великої трійки на розвиток міжнародної консалтингової індустрії.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони дозволять поглибити знання про глобальні детермінанти розвитку міжнародної консалтингової індустрії; допоможуть розробити методику порівняльного аналізу діяльності міжнародних консалтингових компаній; можуть бути використані

міжнародними консалтинговими компаніями для розробки стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань міжнародного консалтингу; звіти аналітичних агентств про стан та перспективи розвитку міжнародного консалтингу; статистичні дані про діяльність міжнародних консалтингових компаній; фінансові звіти та звіти сталого розвитку міжнародних консалтингових компаній.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Ключові слова: міжнародний консалтинг, консалтингові послуги, консалтингові компанії, MBV, глобалізація, бізнес-консалтинг, сталий розвиток.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Димитренка Є.В.
(прізвище, ініціали)

на тему «Глобальні детермінанти розвитку міжнародної консалтингової індустрії»
(назва теми)

1.Актуальність теми: для сучасного розвитку міжнародних економічних відносин актуальним є питання ефективного функціонування ринку консалтингових послуг в економічному середовищі, де ринкова інфраструктура є ключовим елементом. Тому вагомого значення набуває консалтингова діяльність, що є одним із важливих компонентів управлінської інфраструктури, а також визначення ролі міжнародного консалтингу в розвитку світової економічної системи та національного ринку консалтингових послуг. Глобальний ринок консалтингових послуг формується та трансформується під впливом динаміки світових бізнес-тенденцій, що супроводжуються використанням нових інформаційних та консалтингових технологій, які є основою якісного розвитку сучасного консалтингового бізнесу, трансформації бізнес-процесів ТНК та урізноманітнення структури консалтингових послуг і продуктів за рахунок інноваційного складника. Проблематика розвитку консалтингу та визначення напрямів реформування ринку консалтингових послуг залишається актуальною в сучасних умовах трансформаційних змін.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: робота логічно структурована, має наявні теоретичні та практичні елементи. Автором проаналізовано сучасний стан глобальної індустрії консалтингу. Визначено роль міжнародного консалтингу для бізнесу.

3. Наявність самостійних розробок автора: робота має самостійний характер, автором проведено оцінку діяльності міжнародних консалтингових компаній великої трійки. Досліджено вплив міжнародних консалтингових компаній на розвиток міжнародної консалтингової індустрії.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: основні положення, висновки і практичні рекомендації, викладені в роботі, є достатньою мірою обґрунтованими, логічними і послідовними.

5.Наявність недоліків: суттєві недоліки були виправлені під час роботи над кваліфікаційною бакалаврською роботою.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: зміст роботи відповідає обраній темі та фаховому спрямуванню спеціальності. Робота відповідає вимогам, допускається до захисту.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних фінансів

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Машина Ю.П.
(прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ	 10
1.1. Визначення міжнародного консалтингу та його роль для бізнесу.....	10
1.2. Сучасний стан глобальної індустрії консалтингу.....	16
1.3. Виклики та можливості в міжнародному консалтингу.....	24
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ ДЕТЕРМІНАНТІВ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ІНДУСТРІЇ.....	 30
2.1. Оцінка діяльності міжнародних консалтингових компаній великої трійки.....	30
2.2. Порівняльний аналіз міжнародних консалтингових компаній великої трійки.....	42
2.3. Вплив міжнародних консалтингових компаній великої трійки на розвиток міжнародної консалтингової індустрії.....	58
 ВИСНОВКИ.....	 71
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	 74
 ДОДАТКИ	 85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному глобалізованому світі підприємства та організації розширюють свою діяльність за межі своїх країн, щоб отримати конкурентні переваги та збільшити свої прибутки, і, як наслідок, організації стикаються з новими та унікальними проблемами, що в свою чергу стимулює зростання попиту на консалтингові послуги. Окрім того, зростає значення консалтингу у сфері цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, машинне навчання та інші. Компанії потребують допомоги експертів з цих областей для ефективного використання технологій та розробки нових продуктів та зменшенні ризиків в оперуванні бізнесу на міжнародній арені.

Консалтингові фірми, зі свого боку, мають зберігати свою конкурентоспроможність шляхом постійного оновлення своїх послуг та підходів до розв'язання проблем клієнтів. Крім того, вони повинні бути готові до швидкої реакції на динамічні ринкові умови та технологічні нововведення, що стало мотивацією обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених. а саме: праці Камінської Т. М [2, 4], Охріменко О.О. [1] та Верби В. А. [5] що висвітлюють чинники та напрями розвитку міжнародного бізнес-консалтингу, Марченко О. С., Селіванової [6] І. А., які досліджують практичні питання розвитку бізнес-консалтингу, Любохинець Л. С., Дашевська А. А. [3], які описують роль міжнародного консалтингу в національних економіках.

Із зарубіжних авторів слід відзначити роботу співробітника McKinsey Аарона де Смита [21], який описував те, як одна з компаній великої трійки переосмислювала свою роботу для цифрової епохи, що стає прикладом для інших компаній.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження, визначення та аналіз глобальних детермінантів розвитку міжнародної консалтингової індустрії.

Для досягнення цієї мети будуть поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- Проаналізувати сучасний стан глобальної індустрії консалтингу;
- Визначити ключові виклики та можливості, з якими стикаються міжнародні консалтингові компанії;
- Оцінити діяльність міжнародних консалтингових компаній великої трійки (McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company);
- Провести порівняльний аналіз міжнародних консалтингових компаній великої трійки;
- Визначити вплив міжнародних консалтингових компаній великої трійки на розвиток міжнародної консалтингової індустрії.

Об'єктом дослідження є міжнародна консалтингова індустрія.

Предметом дослідження є фінансово-економічні відносини, що виникають в процесі розвитку міжнародної консалтингової індустрії.

Методи дослідження:

- Літературний аналіз: буде проведено аналіз наукових публікацій, звітів аналітичних агентств, статистичних даних та інших джерел інформації з метою вивчення сучасного стану глобальної індустрії консалтингу, а також ключових викликів та можливостей, з якими стикаються міжнародні консалтингові компанії;
- Метод порівняльного аналізу: буде проведено порівняльний аналіз діяльності міжнародних консалтингових компаній великої трійки за такими показниками, як: культура, область фокусування, дохід, співробітники, клієнтська база, етичні аспекти, географічне охоплення, репутація.

Теоретична значущість дослідження полягає в тому, що воно дозволить поглибити знання про глобальні детермінанти розвитку міжнародної консалтингової індустрії.

Методична значущість дослідження полягає в тому, що воно розробляє методику порівняльного аналізу діяльності міжнародних консалтингових компаній.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані міжнародними консалтинговими компаніями для розробки стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Інформаційна база дослідження включає:

- Наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань міжнародного консалтингу;
- Звіти аналітичних агентств про стан та перспективи розвитку міжнародного консалтингу;
- Статистичні дані про діяльність міжнародних консалтингових компаній;
- Фінансові звіти та звіти сталого розвитку міжнародних консалтингових компаній.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1 Визначення міжнародного консалтингу та його роль для бізнесу

В сучасному взаємопов'язаному світі, бізнес стикається з непростим завданням орієнтуватися в складнощах міжнародних ринків. На тлі різноманіття культур, регуляторних ландшафтів та конкурентної динаміки потреба в експертній допомозі ніколи не була більш актуальною. Міжнародний консалтинг стає цінним інструментом, який дає можливість компаніям процвітати в цьому глобалізованому середовищі.

Міжнародний консалтинг - це вид міжнародної сервісної діяльності, що здійснюється спеціалізованими компаніями одних країн у формі порад країнам, виробникам, продавцям і покупцям інших країн з широкого кола питань господарської діяльності, а також спеціалізованими компаніями однієї країни у формі консультацій з питань зовнішньоекономічної діяльності підприємствам тієї ж країни [1, с. 8].

Таким чином, міжнародний консалтинг виходить за рамки реактивного вирішення проблем, пропонуючи проактивні стратегії, які допомагають бізнесу запобігти неефективності та максимізувати можливості на міжнародному ринку.

Суб'єктами міжнародного консалтингу виступають:

- Консультанти: фізичні особи або команди, які володіють знаннями та досвідом у певній галузі та надають консультаційні послуги закордонним клієнтам;
- Консалтингові компанії: юридичні особи, які організовують та надають консалтингові послуги закордонним клієнтам;

- Клієнтські організації: юридичні особи, які потребують консалтингових послуг та звертаються за ними до консультантів або консалтингових компаній [4, с. 7].

Об'єктами міжнародного консалтингу є види послуг: консалтингові послуги можуть охоплювати широкий спектр напрямків міжнародної економічної діяльності, таких як маркетинг, виробництво, управління ресурсами, фінанси, право тощо [4, с. 7].

Характерними особливостями міжнародного консалтингу є:

- Сфера B2B: більшість учасників міжнародного консалтингу - це юридичні особи, які надають послуги іншим юридичним особам;
- Глобальний ринок: консалтингові послуги надаються клієнтам з різних країн світу.

Стрімкий розвиток транснаціоналізації бізнесу в сучасному світі динамічно змінює економічний ландшафт, підкреслюючи необхідність та актуальність консалтингових послуг для великих ТНК. Ці послуги надають комплексну підтримку у вирішенні ключових питань, пов'язаних з:

- Визначенням та досягненням довгострокових цілей та розробкою міжнародних стратегій ТНК;
- Консультуванням з питань технологічної політики;
- Супроводом транскордонних проєктів злиття та поглинання (M&A);
- Оптимізацією крос-культурної поведінки персоналу [2, с. 121].

Для українських підприємств, які переживають повоєнний період, особливо актуальними є і будуть:

- Залучення стратегічних інвестицій від лідерів світової економіки, особливо так званих креативних корпорацій, де весь персонал задіяний у сфері інтелектуальних розробок;
- Доступ до передових технологій та інноваційних рішень;

- Участь у науково-технічному співробітництві [2, с. 122].

Вже зараз в Україні, наприклад в ІТ-галузі, розвивається консалтинг з формування власних корпорацій, створення стартапів та залучення інвестиційних грошей для розвитку венчурного бізнесу. Такому бізнесу потрібна допомога в ефективному подоланні системних проблем, таких як бюрократія та корупція, що є пріоритетним завданням для українських підприємств після війни.

В Україні очікується різке зростання попиту на консалтингові послуги в таких ключових сферах, як:

- Міжнародний інноваційний та інвестиційний консалтинг у сфері ВПК;
- Міжнародне співробітництво з такими країнами, як Велика Британія, Польща, Туреччина, країни Балтії [2, с. 121- 122].

Зрозуміти вплив міжнародного консалтингу на світову економіку можна, проаналізувавши завдання та цілі консалтингових асоціацій (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Основні завдання та цілі консалтингових асоціацій

Основні завдання та цілі консалтингових асоціацій	Створення мережі фірм, що спеціалізуються на управлінському консалтингу
	Забезпечення та просування стандартів якості послуг та етики стосунків з клієнтами
	Координація та надання інформаційної підтримки
	Захист прав та інтересів консалтингових фірм та їх клієнтів
	Підвищення кваліфікації та професійного рівня консультантів
	Розробка рекомендацій щодо організації та методів консультування
	Проведення досліджень для прогнозування попиту на консалтингові послуги
	Використання сучасних інформаційних технологій у роботі консалтингових фірм
	Забезпечення дотримання етичних норм та принципів консалтингової діяльності
	Захист навколишнього середовища та сприяння сталому розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Щодо ролі міжнародного консалтингу в економіці країн та бізнесу, то консультаційні бізнес-послуги відіграють значну роль у збалансуванні та оптимізації пропорцій національної економіки. Завдяки наданню інформації споживачам, проектуванню оптимальних стратегій для фірм та загальному підвищенню їх конкурентоспроможності, консультаційний бізнес сприяє зростанню конкурентоспроможності національної економіки в цілому. Це робить країну та окремі підприємства більш стійкими до зовнішніх викликів та відкриває нові можливості для розвитку.

З вищесказаного випливають актуальні проблеми ринку міжнародного консалтингу:

1. Асиметрія інформації:

– Недостатня прозорість:

- Консультанти не завжди розкривають повну інформацію про свою кваліфікацію, досвід та методи роботи;
- Клієнти не завжди мають чітке уявлення про те, які послуги їм потрібні та які результати вони можуть очікувати.

– Інформаційна асиметрія:

- Консультанти володіють більшою інформацією про ринок, методи роботи та потенційні проблеми, ніж клієнти;
- Клієнтам може бути складно оцінити якість консалтингових послуг та порівняти пропозиції різних постачальників.

– Наслідки:

- Необґрунтовані ціни на консалтингові послуги;
- Невиправдані очікування клієнтів;
- Низька ефективність консалтингових проектів.

2. Монополізація ринку:

– Низька конкуренція:

- Невелика кількість великих консалтингових компаній домінують на ринку;
- Малі та середні консалтингові фірми мають обмежені можливості для конкуренції.
- Високі бар'єри для входу на ринок:
 - Потрібні значні інвестиції для створення успішної консалтингової компанії;
 - Важко отримати доступ до клієнтів та налагодити канали збуту.
- Географічна обмеженість:
 - Багато консалтингових компаній працюють лише в певних регіонах або галузях;
 - Клієнтам може бути складно знайти консультанта, який має досвід роботи в їхній сфері та регіоні (Додаток А, п. 1).
- Концентрація продажів:
 - Декілька великих аудиторських компаній України наприклад, «велика четвірка»: Ernst & Young, Deloitte, PWC, KPMG, контролюють близько 60% ринку аудиторських та консалтингових послуг [5, с. 103];
 - Це дає їм можливість встановлювати високі ціни та диктувати умови клієнтам.
- Наслідки:
 - Високі ціни на консалтингові послуги.
 - Низька якість послуг.
 - Відсутність інновацій.

3. Інші чинники:

- Складність визначення причинно-наслідкових зв'язків:
 - Важко оцінити, чи дійсно послуги консультанта призвели до покращення результатів діяльності клієнта.

- Це може призвести до того, що клієнти будуть не готові платити за консалтингові послуги.
- Відсутність стандартизації послуг:
 - Не існує єдиних стандартів якості консалтингових послуг.
 - Це може призвести до непередбачуваних результатів та розчарування клієнтів.
- Недостатня участь клієнтів:
 - Деякі клієнти не беруть активної участі в консалтинговому проекті.
 - Це може призвести до того, що рекомендації консультантів не будуть впроваджені або не дадуть очікуваного ефекту (Додаток А, п. 10).
- Неготовність клієнтів до змін:
 - Деякі клієнти не готові до змін, які рекомендують консультанти.
 - Це може призвести до того, що консалтинговий проект буде неефективним (Додаток А, п. 10).
- Наслідки:
 - Низька ефективність консалтингових проектів.
 - Низька рентабельність інвестицій у консалтинг.
 - Негативний імідж консалтингової галузі.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Отже, хоч і ринок міжнародного консалтингу не позбавлений проблем та викликів, він стає все більш важливим інструментом для компаній, які прагнуть процвітати в глобалізованому світі. Він пропонує експертну допомогу та проактивні стратегії, які допомагають бізнесу орієнтуватися в складнощах міжнародних ринків, максимізувати можливості та мінімізувати ризики.

1.2 Сучасний стан глобальної індустрії консалтингу

Індустрія консалтингу стабільно розвивається протягом останніх кількох років та є одним із найбільших і найрозвиненіших ринків у галузі професійних послуг, із загальною вартістю більше 300 мільярдів доларів, а до 2031 року, за прогнозами, досягне 811,3 мільярдів доларів США, зростаючи на 10,2% у середньому з 2022 до 2031 року [7]. Підприємства в усьому світі все більше і більше покладаються на консультації, щоб процвітати в більш складному, руйнівному та швидко мінливому економічному, соціальному та технологічному світі. Індустрія консалтингу стає дедалі більшою частиною ділового життя та особливою, оскільки міжнародна економіка стає все більш нестабільною та керованою програмним забезпеченням.

Сьогодні консалтингові послуги можна розділити на такі сегменти: стратегічний консалтинг, операційний консалтинг, HR-консалтинг, фінансовий консалтинг та IT-консалтинг. Як можна побачити з рис. 1.1, кожен сегмент пропонує унікальний досвід і знання, які допомагають компаніям вирішувати конкретні завдання та досягати своїх цілей.

Стратегічний консалтинг	Операційний консалтинг	HR-консалтинг	Фінансовий консалтинг	Технологічний консалтинг
• Корпоративна стратегія • Економічна політика • Злиття та поглинання • Організаційна стратегія • Функціональна стратегія	• Управління процесами • Ланцюг поставок • Закупівлі • Фінансові операції • Аутсорсинг • Управління проектами	• Організаційні зміни • HR технології • Навчання та розвиток • Переваги та винагороди • Управління талантами	• Корпоративні фінанси • Реструктуризація • Актуарні послуги • Управління ризиками • Консультування з питань нерухомості • Криміналістика та судові процеси	• IT-консультації • Впровадження ERP • Аналітика даних • Розробка додатків • Системна інтеграція • Архітектура підприємства

Рис. 1.1 - Основні сегменти консалтингу та ключові сфери послуг [8]

З рис. 1.2 видно, що найбільшим сегментом є операційний консалтинг, на який припадає майже 30% ринку, за яким незабаром слідує сегмент фінансового

консультування. Стратегічний консалтинг – найпрестижніший сегмент галузі – займає менше 15% ринку, і за розміром його можна порівняти зі сферою HR-консалтингу. Технологічний консалтинг, також відомий як IT-консалтинг, займає 20% частки ринку [9].

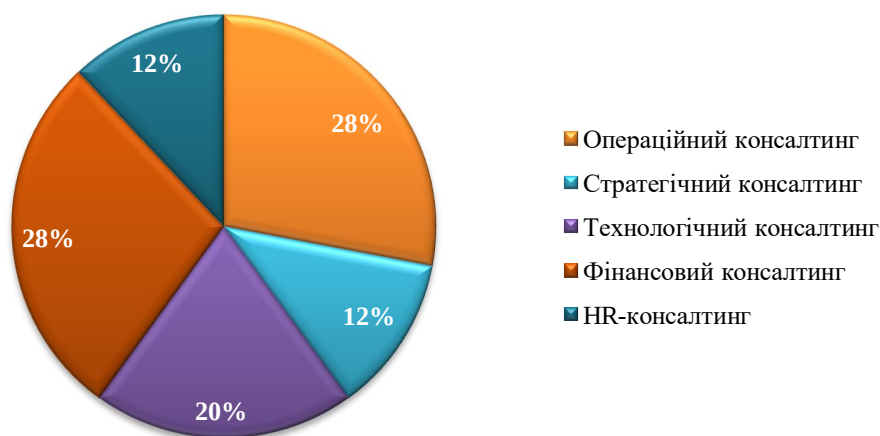


Рисунок 1.2 – Розподіл ринку глобального консалтингу за сегментами

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Управлінський консалтинг є найбільшим консалтинговим сектором і займається питаннями стратегії, організації та діяльності. Згідно зі звітом Statista, у 2020 році вартість управлінського консультування у всьому світі становила близько 148 мільярдів доларів [10]. Прогнозується, що до 2027 року ринок досягне 243 мільярдів доларів США, зростаючи за середньорічного темпу зростання (CAGR) на 7,1%. Зростання в основному зумовлене зростаючою потребою в послугах управлінського консультування в країнах з ринковою економікою, що розвивається, таких як Азія та Латинська Америка [11].

IT-консалтинг – це сектор, який допомагає підприємствам покращити використання технологій; згідно зі звітом IBIS World, лише індустрія IT-консалтингу в США у 2020 році становила близько 426 мільярдів доларів із річним темпом зростання 3,5% з 2016 по 2021 рік [12]. Очікується, що сектор продовжить розвиватися

через зростання попиту на хмарні обчислення, аналітику великих даних і послуги кібербезпеки.

Фінансовий консалтинг допомагає підприємствам і окремим особам ефективно управляти своїми фінансами; згідно зі звітом Research and Markets, у 2020 році світовий ринок фінансового консалтингу становив близько 38 мільярдів доларів США, і очікується, що з 2021 по 2028 рік він зростатиме на 6,9% у середньому [13] (Додаток А, п. 3). Зростання пов'язане зі збільшенням обсягів послуг, таких як інвестиційне планування, страхування та пенсійне планування.

HR-консалтинг допомагає організаціям ефективно керувати своїми людськими ресурсами, такими як найм, навчання та розвиток. Згідно зі звітом IBISWorld, у 2020 році індустрія HR-консалтингу в США коштувала близько 28,6 мільярда доларів із темпом зростання 3,1% з 2016 по 2021 рік [12]. Очікується, що сектор продовжить розвиватися завдяки зростаючому попиту на консультаційні послуги з питань управління персоналом, такі як навчання різноманітності та інклюзивності та програми залучення працівників.

Щодо регіонального розподілу, то північноамериканський ринок консалтингу вважається найбільш зрілим регіоном у світі, однак регіон EMEA – Європа, Близький Схід і Африка – лідирує за розміром ринку, займаючи 41% частки в загальній економіці консалтингу. США є найбільшим національним консалтинговим ринком, а Канада займає лише 7% північноамериканського ринку. На Азію та Океанію, з Австралією як найважливішим консалтинговим центром, припадає близько 16% галузі [9] (рис. 1.3). З точки зору темпів зростання, Азіатсько-Тихоокеанський регіон разом з іншими економіками, що розвиваються, лідирує, тоді як у регіоні EMEA та Північній Америці середні темпи зростання CAGR становлять 3,6%.

Індустрія консалтингу обслуговує різноманітних клієнтів, таких як малі підприємства, великі корпорації, державні установи та некомерційні організації. Малі підприємства, які становлять 99,9% усіх підприємств у США, є значною клієнтською базою для консалтингових фірм, у той час як великі корпорації займають значну

частину світового ринку управлінського консультування, оціненого у 158,1 мільярда доларів США у 2020 році.

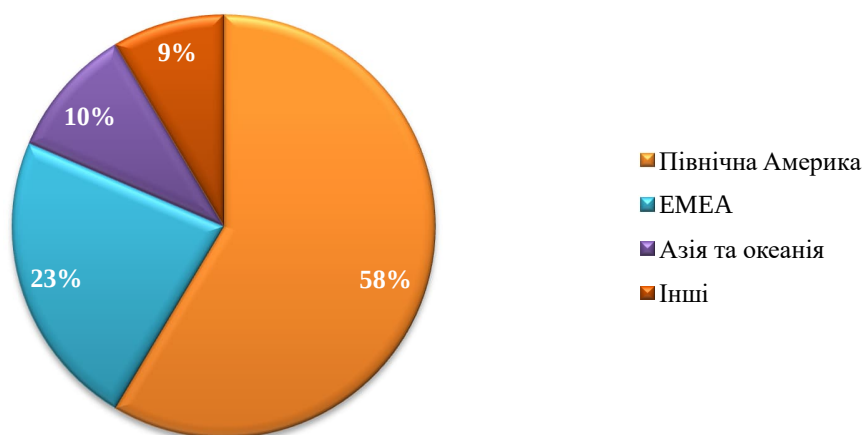


Рисунок 1.3 – Розподіл ринку глобального консалтингу за регіонами

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Консультаційні послуги для корпорацій включають стратегічний, операційний та ІТ-консалтинг. Консалтингові фірми також співпрацюють з державними установами на всіх рівнях, причому лише федеральний уряд США витратив понад 11 мільярдів доларів США на послуги з управлінського консультування у 2020 році. Як видно з рис. 1.4, у 2020 році ринок медичних консультацій становив 14,6 мільярда доларів США, і очікується, що він зростатиме на рівні CAGR 10,7% з 2021 по 2028 рік, у той час як ринок технологічного консалтингу оцінювався в 48,3 мільярда доларів США в 2020 році і, згідно з галузевими звітами, прогнозується зростання на 11,5% з 2021 по 2028 рік [9].

Індустрія консалтингу дуже фрагментована, велика кількість гравців працює глобально, регіонально чи локально. На ринку домінують кілька великих консалтингових фірм, які зазвичай називають бухгалтерськими фірмами «Великої четвірки»: Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY) і KPMG, на частку яких припадає майже 40% світового ринку галузі вартістю в 150 мільярдів доларів [14] (рис. 1.5).



Рисунок 1.4 – Ріст консалтингових фірм у 2022 році [9]

За «Великою четвіркою» йдуть стратегічні гіганти McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Accenture і IBM Global Business Services.

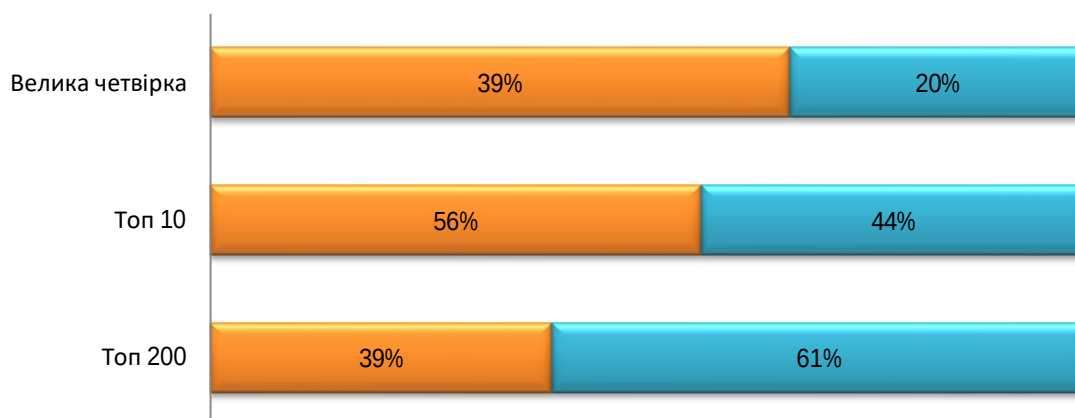


Рисунок 1.5 – Світова індустрія консалтингу [14]

Згідно зі звітом Statista, розмір глобального ринку управлінського консультування для корпоративних клієнтів у 2020 році оцінювався в 158,1 мільярда доларів США [15]. Deloitte була найбільшою консалтинговою компанією з точки зору доходів у 2020 році з доходом у 50,2 мільярда доларів США. PwC та EY були другою

та третьою за величиною консалтинговими фірмами відповідно з доходами 29,6 мільярдів доларів та 27,4 мільярдів доларів США. McKinsey & Company, BCG і Bain & Company є одними з найбільших стратегічних консалтингових фірм у світі. А згідно з опитуванням 2020 року. McKinsey & Company вважається найпрестижнішою стратегічною консалтинговою компанією, що говорить про репутацію та вплив компанії в індустрії [9].

Окрім цих відомих гравців, зростає також кількість консалтингових фірм-бутіків, які спеціалізуються на таких нішевих галузях, як охорона здоров'я, технології та сталий розвиток. Ці фірми можуть мати меншу частку ринку, але можуть бути вузькоспеціалізованими та конкурентоспроможними у своїх відповідних сферах.

Підсумовуючи, конкуренція в індустрії консалтингу є інтенсивною і не має ознак сповільнення. З появою нішевих консалтингових фірм і зростаючою важливістю технологій у консалтингу галузь постійно розвивається, щоб задовольнити мінливі потреби клієнтів. Як наслідок, консалтингові компанії повинні випереджати конкурентів, пропонуючи спеціалізований досвід та інноваційні рішення, які відповідають сучасним тенденціям у галузі.

Як видно з табл. 1.2, індустрія консалтингу розвивається, щоб задовольнити мінливі потреби своїх клієнтів і бізнес-середовища, зосереджуючись на цифровій трансформації, стійкості, віддаленій роботі, різноманітності та включеності, гнучких методологіях і співпраці.

Таблиця 1.2 – Тенденції розвитку консалтингової індустрії

Тренд	Вплив
Цифрова трансформація	Розвиток цифрових технологій змінює спосіб роботи компаній, і консалтингові фірми допомагають своїм клієнтам орієнтуватися в цій трансформації. Це включає в себе такі сфери, як хмарні обчислення, аналітика великих даних, штучний інтелект і кібербезпека.
Фокус на сталому розвитку	Зростає усвідомлення необхідності сталого ведення бізнесу, і консалтингові фірми допомагають своїм клієнтам розробляти стратегії зменшення впливу на навколишнє середовище та досягнення цілей сталого розвитку.

Продовження таблиці 1.2

Віддалена робота	Пандемія COVID-19 прискорила перехід до віддаленої роботи, і консалтингові фірми адаптуються до цієї нової реальності, пропонуючи віртуальні консультаційні послуги та підтримуючи клієнтів в управлінні віддаленими командами.
Різноманітність, справедливість та інклюзивність	Консалтингові фірми приділяють більшу увагу різноманітності, справедливості та інклюзивності на робочому місці та допомагають клієнтам робити те саме. Це включає вирішення таких проблем, як несвідоме упередження та розробку більш інклюзивних практик найму.
Agile методології	гнучкі методології стають все більш популярними в індустрії консалтингу, оскільки клієнти прагнуть більш гнучких і гнучких підходів до управління проектами. Консалтингові фірми допомагають клієнтам прийняти гнучкі методології та ефективно їх застосовувати.
Співпраця та партнерство	Консалтингові фірми все більше співпрацюють з іншими фірмами та співпрацюють із технологічними компаніями, щоб надавати своїм клієнтам комплексніші рішення.

Джерело: розроблено автором

Згідно зі звітом Statista, прогнозується, що глобальний ринок цифрової трансформації зросте з 469,8 мільярдів доларів США у 2020 році до 1009,8 мільярдів доларів США до 2025 року при середньорічному темпі зростання (CAGR) 16,5% [16]. Як наслідок, багато консалтингових фірм все більше зміщують свою увагу на цифрові консалтингові послуги. Цифровий консалтинг передбачає допомогу компаніям у використанні технологій для оптимізації їх діяльності, підвищення ефективності та стимулювання зростання.

Відповідно до звіту Grand View Research, очікується, що глобальний ринок консалтингу з питань сталого розвитку зросте на 10,8% у середньому з 2021 по 2028 рік завдяки зростаючому попиту на стійку бізнес-практику та необхідності дотримання державних постанов [9]. Консалтинг ESG зосереджується на екологічних, соціальних і управлінських питаннях і допомагає компаніям інтегрувати стійкі практики у свої бізнес-стратегії. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на індустрію консалтингу як з точки зору попиту на консалтингові послуги, так і з точки зору способу роботи консалтингових фірм.

Ключові моменти, як COVID-19 вплинув на індустрію консалтингу відображені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Вплив COVID-19 на сферу консалтингу

Фактор	Вплив
Перехід до віртуального консультування	Із широким впровадженням віддаленої роботи та необхідністю фізичного дистанціювання багато консалтингових фірм перейшли до віртуального консультування. Це призвело до збільшення використання засобів відеоконференцій та інших технологій віддаленої співпраці.
Зміни в попиті клієнтів	Багато консалтингових фірм помітили зміни у типах послуг, які запитують їхні клієнти. Наприклад, зріс попит на послуги з управління кризою, оптимізації ланцюга постачання та цифрової трансформації, тоді як попит на інші послуги знизився.
Відкладені або скасовані проекти	Багато консалтингових проектів було відкладено або скасовано через невизначеність і бюджетні обмеження, спричинені пандемією.
Посилення конкуренції	Пандемія призвела до зростання конкуренції між консалтинговими фірмами, оскільки вони змагаються за менший пул проектів.
Прискорення цифрової трансформації	Пандемія прискорила потребу в цифровій трансформації, і багато консалтингових фірм зосередилися на допомозі своїм клієнтам адаптуватися до нової реальності віддаленої роботи та цифрового спілкування.
Віддалена робоча сила	Багато консалтингових фірм перейшли на модель віддаленої робочої сили, що призвело до змін у способах найму та навчання працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [6, 9, 17, 18]

Підсумовуючи, консультаційні послуги користуються високим попитом, оскільки організації шукають досвіду, щоб орієнтуватися у складних бізнес-завданнях і використовувати нові можливості. Тому, можна сказати, що глобальна індустрія консалтингу сьогодні – це сфера, яка швидко розвивається та має високу конкуренцію, що характеризується широким спектром викликів і можливостей.

1.3 Виклики та можливості в міжнародному консалтингу

Підприємства в усіх галузях конкурують у трансформаційному середовищі. І хоча кожна компанія повинна адаптуватися до цих швидких змін, консалтинговий сектор, який зосереджується на розробці стратегії, зміні процесів і управлінні взаємовідносинами з клієнтами, має бути особливо уважним тому, щоб залишатися інноваційним у цьому мінливому ландшафті.

З розвитком індустрії зростає і кількість викликів, з якими стикаються консалтингові фірми. Одним із них є зміна поведінки клієнта, оскільки замовники стали більш вимогливими та відмовляються від традиційної практики виставлення рахунків, очікуючи фіксованих комісій і більшої прозорості витрат. Як можна побачити з рис. 1.6, тепер клієнти очікують більшої цінності, вищої якості роботи та швидшого надання рішень і послуг у все більш гнучкому середовищі зі швидкими цифровими інноваціями. Оскільки клієнти з більшою готовністю шукають консалтингові послуги, вони, зрозуміло, мають більше впливу, ніж у минулому, і вимагають більшої цінності та гнучкості за нижчими цінами. В опитуванні Deltek 54% операційних директорів зазначили, що їхня найбільша проблема, спричинена «зміною поведінки клієнта», полягала в тому, щоб забезпечити більшу цінність за ту саму вартість. Це вдарило по маржам консалтингових фірм, змусивши керівників консалтингових компаній переналаштувати власні бізнес-моделі [19] (Додаток А, п. 4).

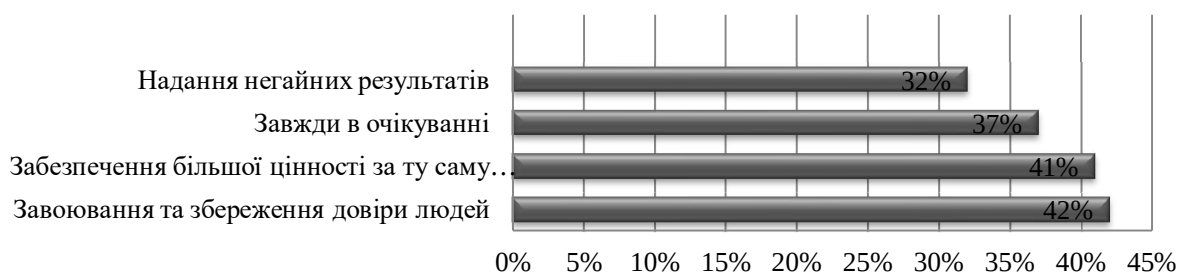


Рисунок 1.6 - Головні виклики, викликані зміною поведінки клієнтів [19]

Консалтингові компанії змушені адаптуватися до динамічного макросередовища, зберігаючи при цьому високий рівень послуг для своїх клієнтів.

Виконання проектів не становить складності, проте ключовим завданням є оптимізація їх реалізації: скорочення часу, підвищення ефективності та економія коштів без шкоди для якості та задоволення потреб клієнтів. Складність проектів також зростає, оскільки клієнти отримують краще розуміння своїх проектів і вимагають більшого контролю, що в свою чергу є викликом для консалтингової індустрії та ставить перед керівниками проектів завдання залишатися на вершині своїх проектів у більш динамічному середовищі даних (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Виклики проектів в консалтинговій індустрії [19]

Цифровізація та автоматизація, безумовно, створюють виклики для індустрії консалтингу, але вони також створюють значні можливості для компаній, які можуть адаптуватися до цих змін. Загалом консалтингові фірми справляються з викликами цифровізації, інвестуючи в технології, розвиваючи спеціалізований досвід і будуючи партнерські відносини з технологічними компаніями. Яскравим прикладом є Deloitte, яка інвестує в нові технології, такі як блокчейн, машинне навчання та роботизована автоматизація процесів, щоб впоратися з викликами цифровізації. Компанія також розвиває партнерські відносини з провідними технологічними компаніями, такими як Apple і Amazon Web Services, щоб пропонувати своїм клієнтам комплексні цифрові

рішення [20]. McKinsey також інвестує значні кошти в технології та розбудовує свої цифрові можливості. Наприклад, компанія розробила набір цифрових інструментів і аналітичних платформ, щоб допомогти своїм консультантам збирати статистику та ефективніше давати рекомендації. McKinsey також придбала кілька цифрових фірм, зокрема Lunar і QuantumBlack, щоб посилити свої цифрові пропозиції [21, 22]. Таким чином, впроваджуючи цифрову трансформацію та пропонуючи інноваційні рішення своїм клієнтам, ці фірми позиціонують себе для подальшого успіху в умовах, що швидко змінюються.

Одним із викликів консалтингових фірм, який постає разом із цифровізацією, є кібербезпека. За словами Ендрю Дункана, партнера та генерального директора Infosys Consulting у Великобританії, етичні міркування мають бути невід'ємною частиною консалтингового бізнесу, на який сильно впливають технології автоматизації [23] (Додаток А, п. 5). Консалтингові фірми отримують і обробляють величезну кількість конфіденційної інформації про клієнтів. Недотримання правил кібербезпеки може призвести до витоку особистої чи комерційної інформації. Це, у свою чергу, може призвести до втрати репутації та контрактів і навіть юридичної відповідальності. Проте, консалтингові фірми справляються з викликами кібербезпеки, впроваджуючи ряд заходів для захисту своїх клієнтів і власних операцій. Наприклад, PwC розробила низку рішень кібербезпеки, щоб допомогти клієнтам захистити себе від кіберзагроз. Вони включають стратегію та управління кібербезпекою, керування загрозами та вразливістю, захист даних і конфіденційність, а також реагування на інциденти та відновлення. PwC також пропонує оцінку кібербезпеки та модель зрілості, щоб допомогти клієнтам оцінити їх поточний стан кібербезпеки та розробити дорожню карту для покращення [24]. А Accenture у 2018 році компанія запустила Accenture Cyber Fusion Center, який використовує передову аналітику та автоматизацію, щоб допомогти клієнтам виявляти, запобігати та реагувати на кіберзагрози. Центр об'єднує команду експертів з кібербезпеки з усієї глобальної мережі Accenture, щоб

надавати клієнтам інформацію про загрози в реальному часі та практичну інформацію [25].

Щодо міжнародного консалтингу, то він є надзвичайно перспективним, але складним через різноманітні культурні, правові та матеріально-технічні чинники, які необхідно враховувати. Успішні консультанти в міжнародному середовищі здатні долати ці виклики, розвиваючи культурну чутливість, ефективну комунікацію та навички управління проектами. Нижче наведено виклики, з якими стикаються консультанти під час роботи в міжнародному середовищі:

- Культурні відмінності: консультантам, які працюють у міжнародному середовищі, доводиться мати справу з різними культурними нормами та цінностями. Розуміння культурних відмінностей має важливе значення для ефективного спілкування з клієнтами та зацікавленими сторонами з різного походження. Консультанти повинні знати про відмінності в мові, стилях спілкування та діловому етикеті;
- Юридичні та нормативні відмінності: Міжнародні консультанти повинні знати про правове та нормативне середовище країн, у яких вони працюють. У різних країнах діють різні закони та нормативні акти щодо ділової практики, оподаткування, інтелектуальної власності та конфіденційності даних. Розуміння та дотримання цих правил має вирішальне значення, щоб уникнути юридичних проблем, які можуть виникнути під час виконання проекту;
- Мовні бар'єри: Консультанти, які працюють у міжнародному середовищі, можуть зіткнутися з мовними бар'єрами, що може призвести до непорозумінь і недомовок. Їм може знадобитися найняти перекладачів, щоб подолати ці перешкоди;
- Різниця в часових поясах: робота в різних часових поясах може бути складною для консультантів, особливо під час планування зустрічей і керування графіками проекту. Консультантам, можливо, доведеться працювати в неробочий час, щоб пристосувати клієнтів у різних часових поясах;

- Координація та співпраця. Працюючи з віддаленими командами та клієнтами, консультанти повинні ефективно керувати та координувати свою роботу;
- Інструменти комунікації: управління проектом і співпраці повинні використовуватися ефективно, щоб забезпечити успіх проекту.

Міжнародний консалтинг відкриває низку можливостей як для консультантів, так і для клієнтів. Міжнародний консалтинг дає консультантам можливість отримати доступ до нових ринків і розширити свою клієнтську базу. Це може призвести до нових можливостей для бізнесу та джерел доходу для консалтингових фірм. А робота над міжнародними проектами може надати консультантам можливість розвивати нові навички та досвід, коли вони навчаються орієнтуватися в різних бізнес-середовищах і культурних контекстах. Також міжнародний консалтинг надає можливість консультантам спілкуватися з професіоналами з різних професій, галузей і країн, що може призвести до нових ділових відносин, рекомендацій і партнерства.

Оцінюючи сторону клієнта, то консультанти з досвідом роботи на різних ринках можуть привнести свіжі перспективи та передовий досвід своїм клієнтам, допомагаючи їм оптимізувати їхні бізнес-стратегії. Міжнародний консалтинг може допомогти клієнтам розширити свою діяльність на нові ринки. Консультанти можуть надати цінну інформацію та поради щодо стратегій виходу на ринок, нормативних вимог і культурних нюансів, які можуть вплинути на успіх нових підприємств. Таким чином, міжнародний консалтинг може допомогти клієнтам керувати ризиками, пов'язаними з роботою на незнайомих ринках. Більше того, міжнародний консалтинг може бути рентабельним способом для клієнтів отримати доступ до спеціалізованого досвіду та знань. Замість того, щоб наймати персонал на повний робочий день або наращувати внутрішні можливості, клієнти можуть використовувати досвід консультантів для вирішення конкретних бізнес-завдань.

Саме тому щоб досягти успіху в міжнародному консалтингу, потрібно володіти поєднанням технічних, міжособистісних і культурних навичок; важливо розуміти культурні відмінності та мати можливість швидко адаптуватися до нового

середовища. Консультанти повинні бути гнучкими, мати сильні комунікаційні навички та володіти багатьма мовами. Розвиток міцних відносин із клієнтами, розуміння їхніх потреб і своєчасне виконання якісної роботи також є важливими факторами успіху. Крім того, дуже важливо бути в курсі галузевих тенденцій, технологій і нормативних актів. Важливо постійно розвивати навички та розширювати знання, щоб залишатися конкурентоспроможними в галузі.

Підсумовуючи, міжнародна індустрія консалтингу має багату історію, що сягає початку 20-го століття, і значною мірою еволюціонувала з часом, значною мірою під впливом глобалізації та технологічного прогресу. Зараз у галузі домінують кілька великих гравців з різними частками ринку. Деякі ключові тенденції та виклики, з якими стикається галузь, включають перехід до цифрових і стійких рішень, зростання попиту на спеціалізований досвід і зростання конкуренції. Консультанти, які працюють у міжнародному середовищі, можуть зіткнутися з унікальними викликами, такими як культурні відмінності та різні правові та нормативні рамки. Однак міжнародний консалтинг також надає численні можливості як для консультантів, так і для клієнтів, включаючи вихід на нові ринки та доступ до різноманітних талантів і ресурсів. Щоб досягти успіху в цій сфері, консультантам потрібен ряд навичок і компетенцій, включаючи міжкультурну комунікацію, адаптивність і стратегічне мислення. Оскільки галузь продовжує розвиватися, консультантам буде важливо бути в курсі ключових тенденцій і проблем, щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби своїх клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНИХ ДЕТЕРМІНАНТІВ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ІНДУСТРІЇ

2.1 Оцінка діяльності міжнародних консалтингових компаній великої трійки

У сучасному світі динамічного розвитку бізнесу, де конкуренція постійно зростає, а виклики стають дедалі складнішими, компаніям все частіше потрібна допомога кваліфікованих фахівців. На тлі цього світ бізнесу знайомиться з міжнародними консалтинговими компаніями, які пропонують комплексний підхід до покращення діяльності та досягнення поставлених цілей своїх клієнтів.

У цьому розділі буде проведено оцінку діяльності трьох найпрестижніших консалтингових фірм у світі - MBV. У сфері міжнародного консалтингу MBV розшифровується як McKinsey & Company, Boston Consulting Group та Bain & Company, три найпрестижніші фірми в галузі, також відомі як "Велика трійка" [26]. Ці компанії протягом багатьох років зарекомендували себе як лідери ринку, надаючи високоякісні консалтингові послуги широкому колу клієнтів.

Вибір саме цих трьох компаній для аналізу зумовлений кількома ключовими факторами:

- Лідерство на ринку: McKinsey & Company, BCG та Bain & Company протягом багатьох років посідають перші місця в рейтингах найкращих консалтингових фірм світу.
- Широкий спектр послуг: Ці компанії пропонують широкий спектр консалтингових послуг, що охоплюють різні аспекти діяльності бізнесу, від розробки стратегії до впровадження операційних змін.

- Висока репутація: Ці компанії мають бездоганну репутацію на ринку, що підтверджується численними нагородами та відгуками задоволених клієнтів.
- Глобальне охоплення: McKinsey & Company, BCG та Bain & Company мають розгалужену мережу офісів по всьому світу, що дозволяє їм надавати свої послуги клієнтам у будь-якій точці земної кулі.
- Вплив на галузь: McKinsey & Company, BCG та Bain & Company не лише надають консалтингові послуги, але й активно впливають на розвиток всієї консалтингової галузі.

Щорічно ці компанії стають магнітом для найталановитіших випускників з усього світу, випускників елітних навчальних закладів, які прагнуть отримати заповітне місце в їх рядах. Не буде перебільшенням стверджувати, що потрапити до "великої трійки" складніше, ніж до багатьох престижних університетів. Ця конкурентна атмосфера диктує суворі правила відбору: кандидатів оцінюють за множиною параметрів, щоб гарантувати, що до команди потраплять лише найкращі з найкращих [26].

Консультанти MBV набираються за найвищими стандартами (<1% проходження), отримують найвищу зарплату (починаючи з 80 000 доларів США на рік у США) і мають найкращі можливості для виходу в галузі [27].

McKinsey & Company вважається кращою навіть за BCG та Bain & Company, тому доцільно розпочати з огляду діяльності саме цієї компанії.

McKinsey трохи схожа на академічну організацію. Старші партнери - це професори, а нові співробітники - студенти. Фірма має близько 100 підрозділів, які є автономними і класифікуються за географічними офісами, галузевими практиками або функціональними практиками. Крім того, немає ієрархічної структури, яка б визначала лінії підпорядкування. Як і більшість фірм управлінського консалтингу, McKinsey працює за принципом "або вгору, або геть" - консультанти повинні або просуватися по кар'єрних сходах протягом заздалегідь визначеного терміну, зазвичай два роки, або покинути фірму [28].

McKinsey працює в широкому спектрі галузей, однак фірма є беззаперечним королем у кількох конкретних галузях: консультування у сфері освіти та державний сектор.

Нижче наведений повний список усіх галузей, у яких працює McKinsey (рис. 2.1):

Передова електроніка	Аерокосмічна промисловість і оборона	Сільське господарство	Автомобільна та монтажна	Капітальні проекти та інфраструктура
Хімікалії	Споживчі товари в упаковці	Електроенергія та природний газ	Фінансові послуги	Системи та послуги охорони здоров'я
Метали та видобуток	Нафта і газ	Папір, лісопродукція та упаковка	Фармацевтика та медичні товари	Прямий капітал і головні інвестори
Державний сектор	Роздрібна торгівля	Напівпровідники	Соціальний сектор	Технології, медіа та телекомунікації
Подорожі, транспорт і логістика				

Рисунок 2.1 – Галузі, на яких спеціалізується McKinsey & Company

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Незважаючи на те, що компанія є глобальною; McKinsey & Company діє як єдине партнерство, об'єднане цінностями та культурою фірми. З 1926 року компанія зібрала близько 45 000 співробітників з усього світу, генеруючи приголомшливий дохід у розмірі 16 мільярдів доларів США у 2023 році [30]. McKinsey & Co пропагує свою прихильність до різноманітності, сталого розвитку та позитивного соціального впливу всередині фірми та в роботі, яку вони виконують для своїх клієнтів [31].

McKinsey & Company є частиною Глобального договору Організації Об'єднаних Націй і у своїй політиці та практиці дотримується Десяти принципів щодо прав

людини, навколишнього середовища, праці та боротьби з корупцією, які також відображають прихильність її цінностям та Кодексу професійної поведінки [32].

У 2020 році, що став для компанії дуже плідним, McKinsey зосередила свою увагу на трьох ключових темах: подоланні наслідків COVID-19, боротьбі зі зміною клімату та досягненні расової рівності.

Нижче наведені деякі з ключових останніх досягнень McKinsey у цих сферах:

- COVID-19: McKinsey опублікувала понад 600 статей, щоб допомогти організаціям стати більш стійкими до пандемії.
- Зміна клімату: McKinsey компенсувала 100% своїх викидів парникових газів та допомогла клієнтам стати більш екологічно відповідальними.
- Расова рівність: McKinsey оприлюднила 10-етапний план дій для прискорення расової рівності всередині компанії. До плану входять:
- Заснування Академії чорношкірих лідерів та Інституту чорної економіки.
- Пожертвування 5 мільйонів доларів неприбутковим організаціям, які борються з расизмом.
- Виділення 200 мільйонів доларів на безоплатну роботу з просування расової рівності протягом наступних 10 років [31].

Наступною буде розглянута діяльність Boston Consulting Group. Boston Consulting Group - це приватна корпорація з офісами у понад 90 містах у більш ніж 50 країнах світу, яка працює як єдина фірма по всьому світу. Члени партнерства корпорації володіють всією компанією. Boston Consulting Group, Inc. володіє офісами фірми прямо або опосередковано [33].

Заснування BCG у 1963 році стало значним досягненням у сфері бізнес-консультування.

Нижче наведені деякі з ключових досягнень BCG:

1. Розробка матриці частки зростання (BCG): цей інструмент аналізу портфоліо став одним із найвідоміших та найпоширеніших у світі. Він допомагає компаніям оцінювати та порівнювати свої бізнеси на основі їхнього темпу

зростання та ринкової частки, що дає змогу приймати кращі стратегічні рішення [34];

Toyota може бути прикладом успішного застосування матриці, компанія використовувала матрицю BCG для оцінки свого портфолію автомобільних моделей (рис. 2.2). Це допомогло компанії інвестувати в найпопулярніші моделі та припинити виробництво моделей, що не користуються попитом [35].

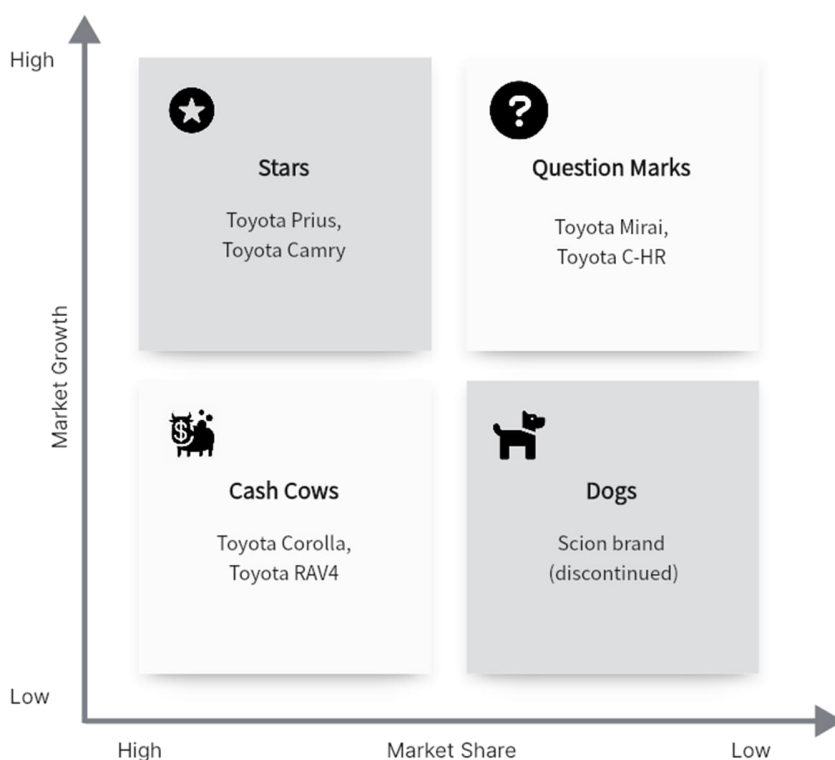


Рисунок 2.2 – Матриця BCG компанії Toyota [35]

2. Розробка теорії змагань на основі часу (Time-Based Competition, TBC) - це теорія, яка стверджує, що компанії, які першими виходять на ринок з новим продуктом або послугою, мають значну перевагу перед своїми конкурентами. Ця перевага може допомогти їм зберегти лідерські позиції на ринку протягом тривалого часу [36].

Ось деякі приклади успішних компаній, які використовували стратегію TBC:

- Apple: була першою компанією, яка випустила на ринок смартфон з сенсорним екраном (iPhone) та планшетний комп'ютер (iPad);

- Amazon: була першою компанією, яка створила успішний онлайн-магазин;
- Google: була першою компанією, яка розробила популярну пошукову систему.

Визначити найкращі або найвідоміші галузі BCG складно, адже вона має значний досвід та успіхи в багатьох сферах. Її репутація та відомість ґрунтується на:

- Глибокому розумінні специфіки кожної галузі;
- Інноваційних підходах до вирішення проблем клієнтів;
- Здатності допомагати компаніям досягати своїх цілей;
- Допомозі компаніям адаптуватися до цифрової ери.

Нижче наведений повний список усіх галузей, у яких працює BCG (рис. 2.3):

Аерокосмічна промисловість і оборона	Автомобільний	Споживацькі товари	Освіта	Інфраструктура	Фінансові установи
Охорона здоров'я	Промислові товари	Страховання	Медичні прилади та техніка	Нафта і газ	Енергетика та комунальні послуги
Головні інвестори та приватний капітал	Державний сектор	Роздрібна торгівля	Технології, медіа та телекомунікації	Транспорт і логістика	Подорожі та туризм

Рисунок 2.3 – Галузі, на яких спеціалізується BCG

Джерело: розроблено автором на основі [37]

BCG демонструє стійке зростання протягом понад двох десятиліть, щорічно збільшуючись в середньому на 15%. Цей успіх ґрунтується на сильних позиціях фірми у всіх географічних регіонах. За останні п'ять років BCG розширила свою мережу, відкривши 13 нових офісів по всьому світу. Наразі фірма має 128 офісів у більш ніж 45 країнах, що робить її одним із найглобальніших консалтингових гравців [38].

Підхід BCG до підбору персоналу для проектів більше схожий на Bain, ніж на McKinsey. Фірма прагне до глибокого розуміння локальних ринків, тому консультанти розміщуються безпосередньо на місцях, де вони можуть обслуговувати

глобальних клієнтів, максимально близько до їхніх потреб [38]. Це сприяє яскравій та згуртованій локальній офісній культурі, де консультанти відчують зв'язок зі своїми колегами.

Після дуже високих темпів зростання у 2021 та 2022 роках, BCG продовжила зростання доходів на 5% у 2023 році, незважаючи на складний макроекономічний контекст. Таким чином глобальний дохід компанії склав \$12,3 млрд у 2023 році. 2023 рік також став для фірми 20-м роком зростання поспіль. На кінець 2023 року кількість співробітників BCG у світі зросла до 32 000 у порівнянні з 30 000 роком раніше [39].

Нижче наведені деякі з ключових останніх досягнень BCG:

- Боротьба з професійним вигоранням: За останні 10 років компанія інвестувала 110 мільйонів доларів у програми по боротьбі з професійним вигоранням, що є поширеною проблемою в консалтинговій галузі.
- Програма РТО (Передбачуваність, Співпраця, Відкрите спілкування): У співпраці з професором Harvard Business School BCG розробила та впровадила програму РТО, спрямовану на оптимізацію співпраці в командах проєктів, водночас гарантуючи "захищений час" для особистого життя консультантів. Ця програма вважається взірцем прагнення BCG до покращення умов праці.
- Підвищення ефективності роботи: Після впровадження програм розвитку співробітників та балансу між роботою та особистим життям, консультанти BCG повідомили про значне покращення як особистої задоволеності, так і ефективності проєктів. Зокрема, спостерігається середнє зростання на 35% цінності, що надається клієнтам, та 100% зростання ефективності роботи команд. Програми РТО постійно оновлюються та покращуються, що підтверджує відданість BCG принципам сталого розвитку кар'єри та задоволення співробітників.
- Соціальний вплив: У 2020 році BCG реалізувала близько 900 проєктів консалтингу з соціального впливу за участю понад 600 організацій. Це сприяло вирішенню критичних питань сталого розвитку в приватному, державному та

соціальному секторах. Компанія продовжує інтегрувати загальний суспільний вплив, який включає економічний, соціальний та екологічний вплив, у всі аспекти своєї діяльності. Практика соціального впливу стала напрямком з найшвидшим зростанням у BCG [33].

Далі розглядається діяльність компанії третьої найпрестижнішої компанії Bain & Company.

Bain & Company — глобальна консалтингова фірма з менеджменту, яка має більш як 25 офісів в 38 країнах. Застосовуючи практичний підхід до управління відносинами з клієнтами, заснована в 1973 році в Бостоні Bain & Company змінила індустрію консалтингу та перетворилася на одну з трьох великих консалтингових фірм [40].

Хоча Bain здійснила значні кроки завдяки стратегічним наймам, досвід її співробітників все ще не сягає глибини McKinsey та BCG. Тому Bain робить акцент на інших показниках, щоб продемонструвати свою експертність. Найвідоміший з них – графік 4:1 (рис. 2.4), який показує, що клієнти Bain в 4 рази випереджають ринок.

Цей графік використовується на всіх рекрутингових заходах, внутрішніх зустрічах та презентаціях для ключових клієнтів [41].

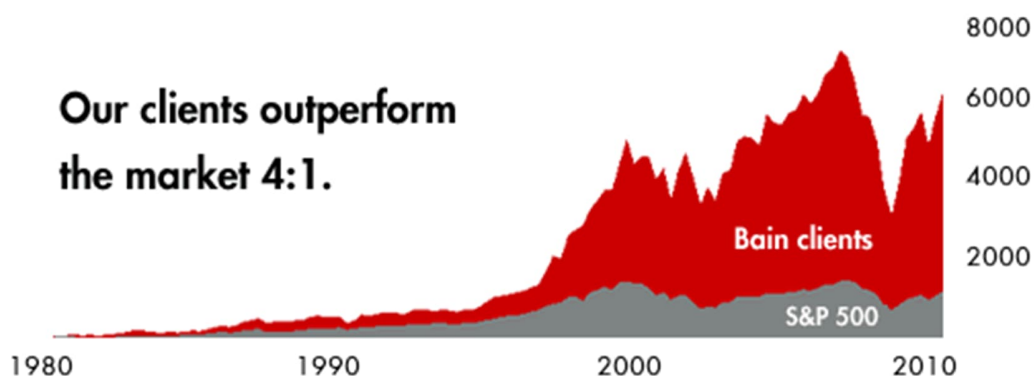


Рисунок 2.4 - Порівняння результатів клієнтів Bain з результатами ринку [42]

Діяльність Bain & Company значною мірою зосереджена на двох ключових напрямках:

1. Масштабна трансформація бізнесу та ІТ (понад 40% бізнесу): це зрозуміло, зважаючи на динамічний розвиток технологій та їхню значну роль у сучасному світі.

Однак цікаво, що Bain не спеціалізується на безпосередньому впровадженні ІТ-рішень. Натомість, фірма концентрується на розробці стратегії, а реалізацію проектів передає іншим компаніям з нижчими тарифами.

2. Консалтинг у сфері прямих інвестицій (25% глобального бізнесу): у цій сфері Bain залучає понад 800 консультантів, що робить її лідером ринку. Практика прямих інвестицій Bain у 3 рази більша, ніж у найближчого конкурента [41].

Bain & Company має широкий спектр галузевої експертизи, охоплюючи практично всі сфери бізнесу. Однак, порівняно з McKinsey та BCG, Bain має ширший спектр послуг у деяких галузях. (рис. 2.5):

Аерокосмічна промисловість і оборона	Автомобільна промисловість і мобільність	Агробізнес	Авіація	Споживацькі товари
Енергія та природні ресурси	Фінансові послуги	Лісова продукція, папір і упаковка	Охорона здоров'я	Інфраструктура та будівництво
Машини та обладнання	ЗМІ та розваги	метали	Майнінг	Нафта і газ
Приватний капітал	Нерухомість	Роздрібна торгівля	Соціальний і громадський сектор	технології
	Телекомунікації	Транспорт	Комунальні послуги та відновлювані джерела енергії	

Рисунок 2.5 - Повний список усіх галузей, у яких працює Bain & Company

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Bain & Company - лідер з управління змінами для світових лідерів, який створив Results360 - це унікальний підхід до управління змінами, який допомагає клієнтам структурувати, організовувати та досягати довгострокових результатів [44].

Ефективність Bain вимірюється успіхом її клієнтів. Серед них:

- Понад 60% компаній зі списку Fortune Global 500 - найбільших та найуспішніших компаній світу [40];
- Приватні інвестиційні компанії, які володіють 75% світового акціонерного капіталу - ключові гравці на світовому фінансовому ринку [40];
- Відомі організації - лідери у своїх галузях, які прагнуть до постійного вдосконалення та інновацій;
- Найсучасніші стартапи - динамічні та амбітні компанії, які прагнуть змінити світ.

Нижче наведені деякі з ключових досягнень Bain & Company:

- Висока результативність:
 - Командна робота з акцентом на результат (Results Delivery): Bain використовує унікальний підхід до реалізації проєктів, який фокусується на прогнозуванні, моніторингу та управлінні ризиками з самого початку. Це дозволяє клієнтам досягати більш стабільних та прогнозованих результатів, ніж їхні конкуренти [45];
 - Впевненість у власних силах: Метод "пов'язаної економіки" (англ. tied economics), який Bain ввів у практику, є додатковим підтвердженням впевненості компанії у своїй здатності забезпечувати результати. Часто Bain бере участь у капіталі клієнта замість гонорарів, щоб гарантувати узгодженість між цілями клієнта та роботою компанії. Це означає, що Bain успішна лише тоді, коли успішні її клієнти [46].
- Різноманіття та інклюзивність:
 - Сприяння рівності: Bain має організації, які підтримують расову та соціальну рівність, такі як: Bain + G(irls)20, BGLAD - LGBTQ+ мережа в Bain & Bridgespan, Афроамериканці в Bain (BABs), Ветерани в Bain (VABs), тощо [47-49];

- Інклюзивна культура: Ці групи однодумців є активними мережами, які сприяють інклюзивній культурі Bain, допомагаючи членам спільноти та надаючи підтримку через коучинг, менторство та професійний розвиток. До цих мереж входять члени як Bain, так і Bridgespan Group, некомерційної консалтингової фірми, сестринської організації Bain.
- Сталий розвиток:
 - Дбайливість про довкілля: З 2012 року Bain є сертифікованою компанією CarbonNeutral® на 100%, що дозволяє їй бути лідером галузі в екологічно відповідальній діяльності. У 2020 році Bain підписала угоду "Business Ambition for 1.5°C", взявши на себе зобов'язання досягти нульових викидів вуглецю до 2030 року. Bain також є членом Глобального договору ООН, програми, яка заохочує бізнес дотримуватися принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності [50].
- Соціальна відповідальність:
 - Благодійна діяльність: Bain взяла на себе 10-річне зобов'язання інвестувати понад 1 мільярд доларів США у благодійні послуги, пропонуючи свої таланти, досвід та знання організаціям, які вирішують найгостріші проблеми сучасності [51].

Отже, кожна з цих компаній володіє унікальними характеристиками, сильними та слабкими сторонами, які роблять їх більш або менш підходящими для вирішення ваших конкретних задач.

Автором пропонуються такі переваги та недоліки компаній «Великої трійки»:

1. McKinsey & Company:

Переваги:

- Високий престиж та сильний бренд, що свідчить про довіру та визнання на ринку.

- Досвід роботи з урядами та міжнародними організаціями, що дає їм доступ до глибоких знань та ресурсів.

Недоліки:

- Висока вартість послуг, яка може бути недоступною для деяких компаній.
- Фокус на роботу з великими клієнтами, через що малий та середній бізнес може не отримати достатньої уваги.
- Може здатися бюрократичною, що може ускладнити та уповільнити процес співпраці.

2. Boston Consulting Group (BCG):

Переваги:

- Глибокі знання в галузі стратегії, що робить їх цінними партнерами при розробці довгострокових планів.
- Сильний акцент на аналітиці, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення на основі даних.
- Глобальний досвід, що дає їм розуміння нюансів різних ринків та культур.

Недоліки:

- Може здатися бюрократичною, що може ускладнити та уповільнити процес співпраці.
- Фокус на роботу з великими клієнтами, через що малий та середній бізнес може не отримати достатньої уваги.

3. Bain & Company:

Переваги:

- Досвід роботи в різних галузях, що робить їх універсальними партнерами для вирішення задач у різних сферах.
- Акцент на результатах, що гарантує, що їхні зусилля спрямовані на досягнення конкретних цілей вашого бізнесу.

- Інноваційний підхід, що дозволяє їм пропонувати креативні та ефективні рішення.

Недоліки:

- Висока вартість послуг, яка може бути недоступною для деяких компаній.
- Фокус на роботу з великими клієнтами, через що малий та середній бізнес може не отримати достатньої уваги.

2.2. Порівняльний аналіз міжнародних консалтингових компаній великої трійки

У цьому підрозділі буде проведено поглиблений порівняльний аналіз трьох консалтингових гігантів: McKinsey & Company, Boston Consulting Group та Bain & Company, досліджуючи їхню структуру, методи роботи, робочу культуру галузеву спеціалізацію, географічну присутність, цінову політику, репутацію, річний дохід та інші ключові характеристики.

Розпочнемо з основного резюме компаній (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Зведені резюме компаній великої трійки:

	McKinsey & Company	Boston Consulting Group	Bain & Company
Штаб-квартира	Нью-Йорк, США	Бостон, США	Бостон, США
Співробітники	45 000+ чол.	32 000+ чол.	19 000+ чол.
Розташування	130+ офісів, 65+ країн	128+ офісів, 50+ країн	25+ офісів, 38 країн
Виконавчий директор	Боб Стернфелс	Крістоф Швейцер	Менні Македа
Річний дохід	16 млрд. \$	\$12,3 млрд. \$	\$6 млрд. \$

Джерело: розроблено автором на основі [52-54]

З цієї таблиці можна зробити висновки, що:

- McKinsey & Company має найвищий рівень доходу та прибутку, а також найвищу рентабельність капіталу.
- McKinsey & Company має найвищий рівень кількості співробітників, що може свідчити про те, що компанія має більшу інфраструктуру та ресурси.
- Bain & Company має найнижчий рівень річного доходу, що може свідчити про те, що компанія фокусується на більш складних, довгих та дорогих проектах.

Нижче наведено детальне порівняння McKinsey, BCG і Bain, що ґрунтується на восьми ключових критеріях, що дають комплексне уявлення про особливості кожної компанії: культура, область фокусування, дохід, співробітники, клієнтська база, етичні аспекти, географічне охоплення, репутація:

1. Культура

Найпомітніша відмінність між трьома лідерами консалтингового ринку - McKinsey, BCG та Bain - полягає в їхній робочій культурі. Наочно її можна представити у вигляді девізів компаній у цій сфері (рис. 2.6):



Рисунок 2.6 – Девізи компаній MBV у робочій культурі

Джерело: розроблено автором на основі [55-57]

Надалі буде проаналізовано заяви про місію McKinsey, BCG і Bain. Базуючись на аналізі статей на сайтах компаній, можна виділити деякі характеристики, які визначають кожну з цих компаній (рис. 2.7):

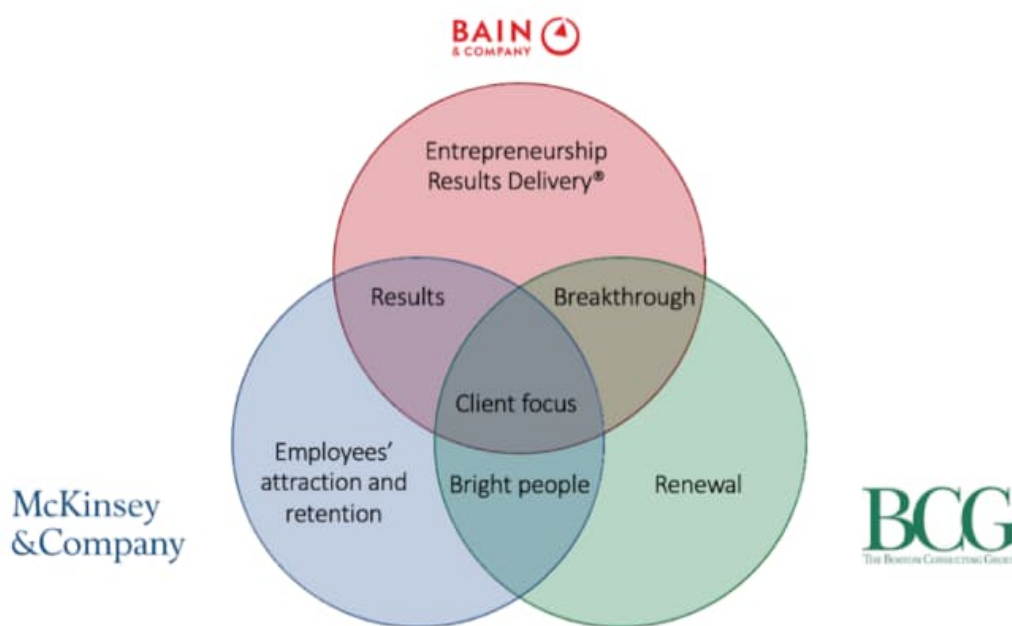


Рисунок 2.7 – Місії компаній MBV [58] (Додаток А, п. 6)

Як видно з попереднього рисунку, місії провідних консалтингових фірм MBV мають багато спільного, особливо коли вони окреслюють кінцеву мету їхнього бізнесу – фокус на клієнті. Проте, при детальному вивченні можна виокремити низку характеристик, які відрізняють кожну з цих компаній:

- McKinsey:

Акцент на людських ресурсах: McKinsey чітко позиціонує себе як "компанію, яка залучає, розвиває, захоплює та утримує виняткових людей" [59]. Це суттєво відрізняє їх від інших MBV, які не ставлять акцент на співробітниках у своїх заявах про місію.

- BCG:

Інноваційний підхід: BCG також підкреслює важливість "потрібних людей", але робить акцент на проривному характері компанії. Їхня місія чітко говорить про "розвиток розуміння та сміливість діяти", а також про "кидання виклику усталеному мисленню" [60]. Це підкреслює прагнення BCG до постійного оновлення та вдосконалення.

- Bain:

Результативність: Інноваційний дух притаманний і Bain, але їх ключовою відмінністю є акцент на Results Delivery® – підході, спрямованому на допомогу клієнтам у втіленні стратегії в життя та подоланні труднощів під час її впровадження. Bainees прагнуть надавати "клієнтам результати, а не лише звіти" [61].

На основі проаналізованих статей та відгуків співробітників компаній, можна зробити такі висновки:

- Структурований підхід до проблем лежить в основі культури McKinsey. Цей принцип глибоко вкорінений у мисленні та методах роботи кожного консультанта. Регулярний зворотний зв'язок та атмосфера "можемо зробити все" мотивують співробітників McKinsey вірити, що немає нічого неможливого. Саме ці якості роблять McKinsey лідером консалтингової галузі.
- Однією з ключових характеристик BCG є його культура, яка поєднує в собі академічну атмосферу та командну роботу. Ця культура часто описується як "атмосфера ботаніків", що робить її привабливою для книжних хробаків та ентузіастів академічного середовища. Колишні консультанти BCG часто згадують сприятливе робоче середовище як одну з найкращих рис роботи в компанії [62].
- Серед консалтингових фірм Bain & Company, безсумнівно, лідирує у створенні комфортного та затишного робочого середовища, подібного до домашнього. Офісний простір продуманий до дрібниць, щоб кожен співробітник міг працювати максимально продуктивно. Окрім роботи, Bain & Company надає своїм співробітникам можливість налагодити міцні стосунки з колегами під час різноманітних соціальних заходів, таких як офісні вечірки або спільні поїздки на Чемпіонат світу з футболу [58] (Додаток А, п. 6).

2. Область фокусування

Всі фірми MBV мають значну присутність у багатьох галузях, але незважаючи на це кожна фірма відрізняється від конкурентів через свої основні галузі (рис. 2.8):



Рисунок 2.8 – Основні галузі компаній MBV

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Найсильніші функціональні можливості MBV на основі головних галузей (рис. 2.9):



Рисунок 2.9 – Найсильніші функції MBV у галузях

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Отже, McKinsey, BCG та Bain – це консалтингові гіганти з подібними місіями, але з унікальними акцентами в своїх галузях.

3. Дохід

MBV є одними з найвпливовіших та найпрестижніших консалтингових фірм у світі. Їхні річні доходи (рис. 2.10) є показником загального стану світової економіки та консалтингової галузі. Проведений нижче порівняльний аналіз може допомогти інвесторам, аналітикам та потенційним співробітникам MBV краще зрозуміти фінансові показники та перспективи цих компаній.

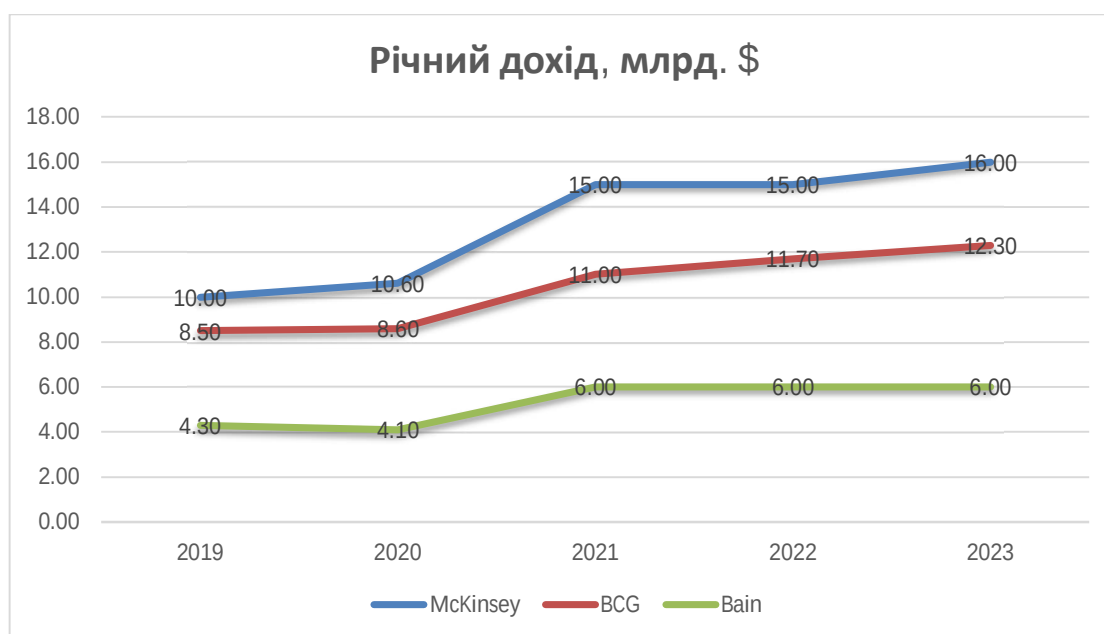


Рисунок 2.10 – Річний дохід компаній MBV

Джерело: розроблено автором на основі [52-54]

За період з 2019 по 2023 роки всі три компанії MBV продемонстрували значне приріст доходу, нижче наведені розрахунки цього показника автором:

- McKinsey & Company: приріст: \$6 млрд (60%);
- BCG: приріст: \$3,8 млрд (45%);
- Bain & Company: приріст: \$1,7 млрд (40%).

На основі даних про доходи MBV за період з 2019 по 2023 роки, можна розрахувати CAGR для кожної з них:

- McKinsey & Company: CAGR: $(16 / 10)^{(1/5)} - 1 = 0.2312 = 23.12\%$;
- BCG: CAGR: $(12.3 / 8.5)^{(1/5)} - 1 = 0.2581 = 25.81\%$;
- Bain & Company: CAGR: $(6 / 4.3)^{(1/5)} - 1 = 0.3255 = 32.55\%$.

Отже, за період з 2019 по 2023 роки всі три компанії MBV продемонстрували значний CAGR. Bain & Company мала найвищий CAGR (32.55%), за нею йдуть BCG (25.81%) та McKinsey & Company (23.12%).

4. Співробітники

Для відстеження зростання компанії та оцінки її здатності виконувати свої зобов'язання важливо порівняти кількість співробітників MBV (рис. 2.11):

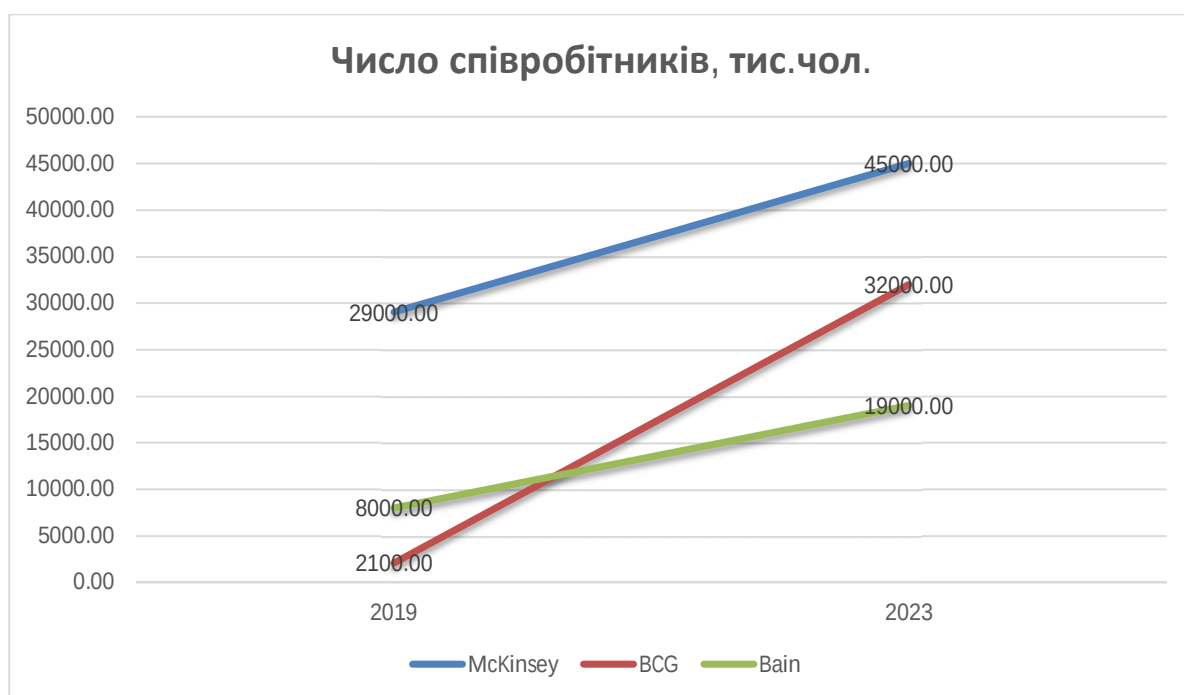


Рисунок 2.10 – Кількість співробітників MBV за 2019 та 2023 роки

Джерело: розроблено автором на основі [52-54]

На основі даних про кількість співробітників MBV за період з 2019 по 2023 роки, можна розрахувати середньорічний темп зростання (CAGR) кількості співробітників:

- McKinsey & Company: приріст: 8.35%;
- BCG: приріст: 7.63%;
- Bain & Company: приріст: 13.23%.

Отже, за період з 2019 по 2023 роки всі три MBV продемонстрували значне зростання кількості співробітників. Bain & Company мала найвищий CAGR кількості співробітників (13.23%), за нею йдуть McKinsey & Company (8.35%) та BCG (7.63%).

5. Клієнтська база

McKinsey & Company:

- Типи клієнтів:

Компанії: McKinsey має широкий спектр клієнтів з усіх галузей, включаючи технології (Microsoft), енергетику (ExxonMobil, Shell, BP), охорону здоров'я (Johnson & Johnson, Novartis), роздрібну торгівлю (Walmart, Amazon, Alibaba) та фінансові послуги (JPMorgan Chase, Bank of America, HSBC), бренди (Coca-Cola) [52, 64].

Уряди: McKinsey консультує уряди з питань економічної політики, податкової реформи, розвитку інфраструктури та інших стратегічних питань. Деякі з клієнтів - це уряди США, Великобританії, Китаю, Індії та Бразилії [52, 64].

Неурядові організації: McKinsey співпрацює з неурядовими організаціями з питань охорони здоров'я, освіти, захисту навколишнього середовища та соціального розвитку. Деякі з партнерів - це Червоний Хрест, Фонд Гейтса та Всесвітній фонд дикої природи [52].

- Кількість та розмір клієнтської бази:

McKinsey має дуже велику та різноманітну клієнтську базу:

- Понад 4000 клієнтів у 68 країнах;
- Обслуговує 90% найбільших світових компаній за рейтингом Fortune 500 [52].

Boston Consulting Group:

- Типи клієнтів:

Компанії: BCG має широкий спектр клієнтів з усіх галузей, включаючи технології (Apple, Samsung, Toyota), енергетику (TotalEnergies, Siemens, Enel), охорону здоров'я (Pfizer, UnitedHealth Group, GlaxoSmithKline, Roche), роздрібну торгівлю (Tesco, Carrefour) та фінансові послуги (HSBC, Bank of America, Citigroup) [53, 65].

Уряди: BCG консультує уряди з питань державної реформи, економічного розвитку, соціальної політики та інших стратегічних питань. Деякі з клієнтів - це уряди Німеччини, Франції, Японії, Південної Кореї та Австралії [53].

Міжнародні організації: BCG співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк та Організація Об'єднаних Націй, з питань розвитку та гуманітарної допомоги [53].

- Кількість та розмір клієнтської бази:

BCG має дуже велику та різноманітну клієнтську базу:

- Понад 2000 клієнтів у 50 країнах;
- Обслуговує 70% найбільших світових компаній за рейтингом Fortune 500.

Bain & Company [53]:

- Типи клієнтів:

Компанії: Bain має широкий спектр клієнтів з усіх галузей, включаючи технології (Facebook, Tesla, Siemens), енергетику (Saudi Aramco, BP, Shell), охорону здоров'я (Johnson & Johnson, Novartis, Sanofi), роздрібну торгівлю (Alibaba, Walmart, Home Depot) та фінансові послуги (Barclays, Citigroup, Goldman Sachs) [54].

Уряди: Bain консультує уряди з питань бюджетного планування, податкової політики, регулювання та інших стратегічних питань. Деякі з клієнтів - це уряди Канади, Нідерландів, Сінгапуру, Саудівської Аравії та Мексики [54].

Інвестиційні фонди: Bain співпрацює з інвестиційними фондами з питань due diligence, стратегії портфеля та управління активами.

- Кількість та розмір клієнтської бази:
 - Понад 700 клієнтів у 38 країнах;
 - Обслуговує 60% найбільших світових компаній за рейтингом Fortune 500 [54].

Отже, всі три компанії є лідерами ринку консалтингових послуг з широкою клієнтською базою, водночас, кожна з них має свої особливості:

McKinsey & Company:

- Найбільша з трьох;
- Сильні позиції: в державному секторі, неурядових організаціях та брендингу.

Boston Consulting Group:

- Відомі: інноваційними рішеннями;
- Сильні позиції: в міжнародних організаціях.

Bain & Company:

- Найменша з трьох;
- Сильні позиції: в інвестиційному секторі та швидкому зростанні.

6. Етичні аспекти

Всі три компанії MBV стикаються з критикою щодо етичних аспектів своєї діяльності.

1. Критика та сумніви щодо деяких методів роботи:

- McKinsey & Company:
 - Скандал з Південною Африкою: У 2018 році McKinsey звинуватили у співпраці з корумпованим урядом Південної Африки. Компанія визнала свою провину та погодилася сплатити штраф у розмірі 15 мільйонів доларів [66].
 - Роль у opioid crisis: McKinsey звинуватили у тому, що вона допомагала фармацевтичним компаніям просувати опіоїдні знеболюючі, що призвело до епідемії залежності та смертей у США [67].
- Boston Consulting Group:
 - У поданні на сенатське розслідування Boston Consulting Group було звинувачено в тому, що вона покладалася на «теплі стосунки» та «усні домовленості» з високопосадовцями для забезпечення продовження вигідного контракту, який, як було встановлено, порушував правила

закупівель і не міг бути оцінений як такий, що відповідає співвідношенню «ціна-якість» [68].

- У 2023 році BCG були звинувачені за допомогу Ізабель душ Сантуш у керуванні ювелірним бізнесом, що зазнав краху, та який був придбаний за державні кошти Анголи. Також за надання консультацій щодо методів уникнення ангольських податків для Сантуш. BCG засудили за продовження роботи з Сантуш, навіть після того, як інші західні фірми та банки дистанціювалися від неї через занепокоєння щодо джерела її багатства. BCG відмовилась коментувати з огляду на "триваючі розслідування щодо звинувачень проти Ізабель душ Сантуш" [69].
 - Bain & Company:
 - Bain було звинувачено у змові з колишнім президентом Південної Африки Джейкобом Зумою з метою зміни цілих секторів економіки Південної Африки, допомозі Зумі в «захопленні та реструктуризації» Податкової служби Південної Африки (Sars), що призвело до корупції. Також звинувачено за використання нечесних методів для отримання контрактів з Sars, включаючи надання хабарів та спроби замовчування колишнього співробітника, який намагався викрити їхню діяльність. Bain визнав лиш що через «прорахунки» в керівництві та управлінні Bain South Africa вони стали "мимовільними учасниками" процесу, який завдав шкоди SARS. Вони заперечували, що навмисно чи свідомо підтримували захоплення держави в SARS та вони повернули гроші, зароблені за контрактом Sars [70].
2. Заходи з забезпечення прозорості та етичності консалтингової діяльності:
- McKinsey & Company:
 - McKinsey Global Institute: Незалежний дослідницький інститут, який публікує дослідження з етичних питань [71];

- McKinsey Code of Conduct: Суворий етичний кодекс, який зобов'язуються дотримуватися всі співробітники [72].
- Boston Consulting Group:
 - BCG Values: Набір етичних принципів, які лежать в основі діяльності компанії. [73].
 - BCG Code of Conduct: Етичний кодекс, який зобов'язуються дотримуватися всі співробітники [74].
- Bain & Company:
 - Програма Bain & Company з навчання етики та відповідності: Комплексна ініціатива, спрямована на те, щоб гарантувати, що всі співробітники розуміють та дотримуються етичних принципів та норм компанії та включає в себе онлайн-курси, очні заходи, симуляції, тощо [75] (Додаток А, п. 9);
 - Bain Code of Conduct: Етичний кодекс, який зобов'язуються дотримуватися всі співробітники [76].

Отже, всі три компанії MBV мають власні кодекси етики та програми, однак, всі вони стикалися з етичними проблемами протягом своєї історії. Ці проблеми включають звинувачення в корупції, хабарництві та неетичній діловій практиці (Додаток А, п. 8). Хоча всі три компанії вжили заходів для вирішення цих проблем, важливо зазначити, що етичні ризики все ще залишаються.

7. Географічне охоплення

McKinsey & Company:

- Країни з найбільшою присутністю:
 - США: McKinsey & Company має значну присутність у США, де розташована її штаб-квартира в Нью-Йорку;
 - Китай: McKinsey & Company має значну присутність у Китаї, де розташована її азійський штаб-квартира в Шанхаї;

- Дубай: McKinsey & Company має значну присутність у Дубаї, де розташована її штаб-квартира, а також в інших містах ОАЕ, таких як Абу-Дабі та Аль-Айн [77].
- Чому McKinsey & Company зосереджується на цих країнах та регіонах:
 - США: є найбільшим світовим ринком з точки зору ВВП, тому для McKinsey & Company важливо мати значну присутність у цій країні;
 - Китай: має швидко зростаючий середній клас, що створює нові можливості для McKinsey & Company. Цей зростаючий середній клас має більшу купівельну спроможність та потребу в більш комплексних та персоналізованих продуктах та послугах;
 - Дубай: Дубай є міжнародним центром, де проживають та працюють люди з усього світу. Це робить його ідеальним місцем для McKinsey & Company, яка прагне надавати своїм клієнтам консультації з питань глобального бізнесу. Також Дубай пропонує McKinsey & Company доступ до ринків Близького Сходу та Африки, які є одними з найдинамічніших у світі.

Boston Consulting Group:

- Країни з найбільшою присутністю:
 - США: має значну присутність у Сполучених Штатах, адже саме тут, у Бостоні, розташована її штаб-квартира. Мережа офісів BCG охоплює всі ключові міста країни, а також багато менших населених пунктів. Це дозволяє компанії бути ближче до своїх клієнтів та надавати їм послуги найвищого рівня;
 - Японія: Boston Consulting Group має значну присутність у Японії, де розташована її азійський штаб-квартира в Токіо. Компанія має офіси в більшості великих міст Японії, а також у багатьох менших містах;

- Німеччина: Boston Consulting Group має значну присутність у Німеччині, де розташована її європейський штаб-квартира в Мюнхені. Компанія має офіси в більшості великих міст Німеччини [78].
- Чому Boston Consulting Group зосереджується на цих країнах та регіонах:
 - США: є світовим лідером в інноваціях, що робить їх ідеальним середовищем для BCG, яка прагне допомагати своїм клієнтам розробляти нові продукти та послуги.
 - Японія: Японія є третьою за величиною економікою світу, і вона також є важливим центром інновацій. Також сильна японська культура партнерства робить BCG цінним партнером для японських компаній;
 - Німеччина: Німеччина є найбільшою економікою Європи, і вона також є важливим центром промисловості. Німеччина має сильну промислову базу, що дає BCG доступ до ключових промислових секторів а також німецькі компанії відомі своєю прихильністю до високої якості, що робить BCG цінним партнером для них.

Bain & Company:

- Країни з найбільшою присутністю:
 - США: Bain & Company має значну присутність у США, де розташована її штаб-квартира в Бостоні. Компанія має офіси в більшості великих міст США, а також у багатьох менших містах:
 - Велика Британія: Bain & Company має значну присутність у Великій Британії, де розташована її європейський штаб-квартира в Лондоні. Компанія має офіси в більшості великих міст Великої Британії;
 - Китай: Bain & Company має значну присутність у Китаї, де розташована її азійська штаб-квартира в Шанхаї. Компанія має офіси в більшості великих міст Китаю, а також у багатьох менших містах [79].

- Чому Bain & Company зосереджується на цих країнах та регіонах:
 - Bain & Company має багатий досвід роботи з інвестиційними фондами та компаніями приватного капіталу, які відіграють значну роль в американській економіці. Цей фокус дозволив Bain & Company завоювати довіру та лояльність багатьох ключових гравців на ринку;
 - Велика Британія є другим за величиною світовим ринком з точки зору ВВП, і вона також є важливим фінансовим центром;
 - Китайські компанії стають все більш глобальними, що робить Bain & Company цінним партнером для них. Bain & Company може допомогти китайським компаніям вийти на нові ринки, розробити нові стратегії та підвищити свою конкурентоспроможність на світовому рівні.

8. Репутація

В наступній таблиці (табл. 2.2) буде проаналізована та порівняна репутація компаній MBV за критеріями рейтингу, нагород та відгуків:

Таблиця 2.2 – Порівняння репутаційних критеріїв MBV:

Критерій	McKinsey & Company	Boston Consulting Group	Bain & Company
Рейтинги	- #2 у світі (Vault Consulting Rankings, 2023), - #1 у консалтингу з питань стратегії (Vault Consulting Rankings, 2023), - #2 у консалтингу з питань організації (Vault Consulting Rankings, 2023)	- #1 у світі (Vault Consulting Rankings, 2023), - #1 у США (Vault Consulting Rankings, 2023), - #1 у консалтингу з питань стратегії (Vault Consulting Rankings, 2023), - #1 у консалтингу з питань організації (Vault Consulting Rankings, 2023), - #13 у списку найкращих роботодавців світу (Forbes, 2023)	- #3 у світі (Vault Consulting Rankings, 2023), - #2 у США (Vault Consulting Rankings, 2023), - #2 у консалтингу з питань стратегії (Vault Consulting Rankings, 2023), - #3 у консалтингу з питань організації (Vault Consulting Rankings, 2023), - #100 у списку найкращих компаній для роботи (Fortune, 2024)
Нагороди	- Найкраще місце для роботи (Comparably, 2022)	- Найкраща культура компанії (Comparable, 2023), - 1% найкращих еко-компаній, оцінених EcoVadis (2023), - Найкраще місце для роботи (Glassdoor, 2023)	- Найкраще місце для роботи (Glassdoor, 2024), - Найкращий роботодавець роботодавців у сфері здоров'я та благополуччя (Business Group on Health, 2024)

Продовження таблиці 2.2

Відгуки клієнтів	- 4,1 з 5 зірок (Glassdoor), 80% співробітників рекомендують компанію, - 4,2 з 5 зірок (Indeed), 87% співробітників задоволені роботою в компанії	- 4,5 з 5 зірок (Glassdoor), 92% співробітників рекомендують компанію, - 4,2 з 5 зірок (Indeed), 86% співробітників задоволені роботою в компанії	- 4,4 з 5 зірок (Glassdoor), 91% співробітників рекомендують компанію, - 4,1 з 5 зірок (Indeed), 85% співробітників задоволені роботою в компанії
-------------------------	--	--	--

Джерело: розроблено автором на основі [80-91]

На основі аналізу рейтингів, нагород, відгуків клієнтів та інших факторів можна зробити наступні висновки:

- Всі три фірми мають сильну репутацію та пропонують своїм клієнтам високоякісні послуги;
- McKinsey & Company має найвищі рейтинги у більшості рейтингових агентств;
- BCG отримала більше нагород, ніж McKinsey & Company, та Bain & Company, яка має більше нагород в еко-номінаціях;
- Відгуки клієнтів про роботу BCG та Bain & Company набагато кращі, ніж про роботу McKinsey & Company.

Отже, після проведеного комплексного аналізу компаній «Великої трійки», автор прийшов до таких основних висновків, які можуть дати уявлення про компанії для тих хто буде обирати собі місце роботи, або для дослідників цієї теми:

- McKinsey: Найбільша з трьох, найвищий дохід та CAGR, широкий спектр галузей, сильні позиції в державному секторі, неурядових організаціях та брендингу.
- BCG: Сильні позиції в інноваційних рішеннях та міжнародних організаціях.
- Bain: Швидке зростання, сильні позиції в інвестиційному секторі.

2.3. Вплив міжнародних консалтингових компаній великої трійки на розвиток міжнародної консалтингової індустрії

Міжнародні консалтингові компанії великої трійки MBV відіграли значну роль у розвитку міжнародної консалтингової індустрії. Їх вплив можна відчувати в таких аспектах:

1. Професіоналізація: MBV запровадили високі стандарти роботи та етики в консалтинговій індустрії. Вони впровадили чіткі структури управління, системи навчання та розвитку, а також кодекси поведінки для своїх співробітників. Це допомогло підвищити рівень професіоналізму та якості послуг, що надаються консалтинговими фірмами по всьому світу. Нижче проведено детальний аналіз факторів впливу MBV на професіоналізацію консалтингової індустрії:

- McKinsey & Company:
 - Структура управління: McKinsey має жорстку пірамідальну структуру управління, де партнери (найвищий рівень) несуть відповідальність за стратегію та прийняття рішень, а консультанти (найнижчий рівень) виконують аналітичну роботу та підготовку звітів. Ця структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків та сприяє прийняттю послідовних рішень [92].
 - Система навчання та розвитку: McKinsey інвестує значні ресурси в навчання та розвиток своїх співробітників. Компанія пропонує широкий спектр навчальних програм, тренінгів та семінарів, які охоплюють як технічні, так і м'які навички. Це дозволяє консультантам McKinsey постійно оновлювати свої знання та навички, щоб надавати клієнтам найкращі послуги.
 - Кодекс поведінки: McKinsey має чіткий кодекс поведінки, який встановлює високі етичні стандарти для своїх співробітників [72]. Цей кодекс охоплює такі принципи, як конфіденційність, чесність та неупередженість. Це

допомагає забезпечити, щоб консультанти McKinsey завжди діяли в інтересах своїх клієнтів та компанії.

- Boston Consulting Group:

- Структура управління: BCG має більш гнучку структуру управління, ніж McKinsey, з акцентом на командну роботу та співпрацю. Консультанти BCG часто працюють у командах з фахівцями з різним досвідом та навичками, що дозволяє їм пропонувати клієнтам більш комплексні та всебічні рішення [93].
- Система навчання та розвитку: BCG також інвестує значні ресурси в навчання та розвиток своїх співробітників. Компанія пропонує широкий спектр навчальних програм, тренінгів та семінарів, а також програми менторства та коучингу. Це допомагає консультантам BCG розвивати свої навички та кар'єрні можливості.
- Кодекс поведінки: BCG має кодекс поведінки, який ґрунтується на принципах поваги, цілісності та відповідальності [74]. Цей кодекс зобов'язує консультантів BCG ставитися до своїх клієнтів, колег та конкурентів з повагою та етично.

- Bain & Company:

- Структура управління: Bain має структуру управління, схожу на McKinsey, з чіткою ієрархією та акцентом на прийняття рішень на основі даних. Консультанти Bain використовують різні аналітичні інструменти та методи для розробки рішень, які адаптовані до конкретних потреб клієнтів.
- Система навчання та розвитку: Bain пропонує своїм співробітникам всебічну систему навчання та розвитку, яка включає в себе навчальні програми, тренінги, семінари та програми менторства. Компанія також робить акцент на розвитку м'яких навичок, таких як лідерство та комунікація.
- Кодекс поведінки: Bain має кодекс поведінки, який ґрунтується на принципах чесності, відповідальності та співпраці [76]. Цей кодекс

зобов'язує консультантів Bain ставитися до своїх клієнтів, колег та суспільства з повагою та етично.

Загалом, MBV відіграли значну роль у підвищенні рівня професіоналізму та якості послуг, що надаються консалтинговими фірмами по всьому світу. Їхні чіткі структури управління, системи навчання та розвитку, а також кодекси поведінки слугують зразком для інших консалтингових фірм. Це допомогло підвищити довіру до консалтингової індустрії та зробити її більш привабливою для талановитих фахівців.

2. Глобалізація: MBV були одними з перших консалтингових фірм, які розширили свою діяльність на міжнародному рівні. Вони відкрили офіси в країнах по всьому світу, що допомогло їм налагодити зв'язки з місцевими ринками та клієнтами. Це стимулювало розвиток консалтингової індустрії в багатьох країнах, які раніше не мали доступу до подібних послуг. Далі проведено детальний аналіз впливу MBV на глобалізацію консалтингової індустрії:

- McKinsey & Company:
 - Вступ на нові ринки: McKinsey активно входить на нові ринки, де консалтингові послуги ще не є широко доступними. Це дозволяє компанії допомогти місцевим компаніям стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку.
 - Локалізація послуг: McKinsey адаптує свої послуги до потреб місцевих клієнтів. Це означає, що компанія враховує місцеву культуру, бізнес-практику та регуляторне середовище при розробці рішень для своїх клієнтів.
 - Підтримка місцевих талантів: McKinsey прагне наймати та розвивати місцевих талантів у всіх країнах, де вона працює. Це дозволяє компанії отримати доступ до глибоких знань про місцеві ринки та культуру.

- Boston Consulting Group:
 - Глибоке розуміння глобальних ринків: BCG має глибоке розуміння глобальних ринків та тенденцій. Це дозволяє компанії допомагати своїм клієнтам успішно конкурувати на світовому ринку.
 - Досвід роботи з транснаціональними компаніями: BCG має великий досвід роботи з транснаціональними компаніями. Це дозволяє компанії допомагати цим компаніям оптимізувати свої глобальні операції та максимізувати свою прибутковість.
 - Підтримка глобальних ініціатив: BCG активно підтримує глобальні ініціативи, спрямовані на вирішення таких проблем, як бідність, зміна клімату та пандемії.
- Bain & Company:
 - Цілеспрямований підхід до розширення: Bain не прагне до швидкого розширення на всі ринки світу. Натомість компанія зосереджується на кількох ключових ринках, де вона може запропонувати своїм клієнтам найкращу цінність.
 - Глибокі партнерські відносини: Bain будує глибокі партнерські відносини зі своїми клієнтами. Це дозволяє компанії розуміти їхні потреби та розробляти індивідуальні рішення.
 - Інноваційний підхід: Bain постійно шукає нові та інноваційні способи допомогти своїм клієнтам. Це дозволяє компанії залишатися лідером у консалтинговій індустрії.
 - Відданість стійкому розвитку: Bain прагне допомагати своїм клієнтам стати більш стійкими. Це робить компанію привабливим партнером для компаній, які прагнуть мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище.

Тож, MBV відіграли значну роль у глобалізації консалтингової індустрії. Їх розширення на міжнародному рівні, вступ на нові ринки, локалізація послуг та підтримка місцевих талантів допомогли зробити консалтингові послуги доступними

для компаній по всьому світу. Це стимулювало розвиток консалтингової індустрії в багатьох країнах та допомогло їм стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

3. Інновації: MBV постійно впроваджують нові методи та підходи до консалтингу. Вони проводять дослідження, розробляють нові моделі та інструменти, а також тестують нові ідеї на своїх клієнтах. Це допомогло їм залишатися на передньому краї інновацій в консалтинговій індустрії та пропонувати своїм клієнтам найсучасніші рішення. Нижче проведено детальний аналіз MBV на інновації в консалтинговій індустрії:

- McKinsey & Company:
 - Центри досліджень: McKinsey має мережу центрів досліджень по всьому світу, де працюють сотні дослідників. Ці дослідники проводять дослідження з широкого кола тем, що стосуються бізнесу, економіки та державної політики;
 - Інноваційні методи: McKinsey розробляє та впроваджує нові інноваційні методи консалтингу. Це включає в себе такі методи, як аналітика великих даних, штучний інтелект та машинне навчання;
 - Лабораторії інновацій: McKinsey має лабораторії інновацій, де співробітники компанії можуть тестувати нові ідеї та розробляти прототипи нових продуктів і послуг;
 - Підтримка стартапів: McKinsey інвестує в стартапи та співпрацює з ними. Це дозволяє компанії отримувати доступ до нових ідей та технологій.
- Boston Consulting Group:
 - Digital Acceleration Initiative: BCG має Digital Acceleration Initiative, яка допомагає клієнтам трансформувати свій бізнес за допомогою цифрових технологій [94] (Додаток А, п. 7);
 - BCG Gamma: це підрозділ BCG, який зосереджений на розробці нових продуктів і послуг [95];

- BCG Digital Ventures: інкубатор талантів, який допомагає стартапам розвиватися та виходити на ринок [96];
- BCG Perspectives: публікації, де компанія ділиться своїми знаннями та ідеями з питань бізнесу та менеджменту [97].
- Bain & Company:
 - Bain Digital: підрозділ Bain, який допомагає клієнтам трансформувати свій бізнес за допомогою цифрових технологій;
 - Bain Labs: дослідницький центр Bain, де співробітники компанії проводять дослідження з широкого кола тем, що стосуються бізнесу та менеджменту [98];
 - Bain Accelerators: програми, які допомагають стартапам розвиватися та виходити на ринок [99].

У висновку, MBV відіграли значну роль у стимулюванні інновацій в консалтинговій індустрії. Їхні дослідження, розробка нових методів та інструментів, а також тестування нових ідей на своїх клієнтах допомогли їм залишатися на передньому краї інновацій та пропонувати своїм клієнтам найсучасніші рішення. Це допомогло компаніям по всьому світу стати більш конкурентоспроможними та успішними.

4. Конкуренція: MBV стимулювали конкуренцію в консалтинговій індустрії. Їх успіх змусив інші консалтингові фірми підвищувати свою кваліфікацію та пропонувати більш конкурентоспроможні ціни. Це призвело до кращого обслуговування клієнтів та більш доступних цін на консалтингові послуги. Далі було проведено детальний аналіз впливу MBV на конкуренцію в консалтинговій індустрії:

- McKinsey & Company:
 - Лідер ринку: McKinsey є лідером на ринку консалтингових послуг. Компанія має значний досвід роботи з клієнтами з різних галузей, а також має репутацію надійного та компетентного партнера (Додаток А, п. 2).

- Високі стандарти: McKinsey встановлює високі стандарти роботи в консалтинговій індустрії. Це змушує інші консалтингові фірми прагнути до цих стандартів, щоб залишатися конкурентоспроможними.
- Інновації: McKinsey постійно впроваджує нові методи та підходи до консалтингу. Це змушує інші консалтингові фірми також інвестувати в дослідження та розробки, щоб не відставати.
- Глобальна присутність: McKinsey має глобальну присутність, що дозволяє компанії надавати свої послуги клієнтам по всьому світу. Це змушує інші консалтингові фірми розширювати свою присутність на міжнародному ринку, щоб залишатися конкурентоспроможними.
- Boston Consulting Group:
 - Сильна конкуренція: BCG є одним з головних конкурентів McKinsey. Компанія має схожу структуру, систему навчання та розвитку, а також кодекс поведінки.
 - Фокус на клієнтах: BCG зосереджена на наданні клієнтам найкращого можливого досвіду. Це змушує інші консалтингові фірми також зосереджуватися на потребах своїх клієнтів, щоб залишатися конкурентоспроможними.
 - Глобальні амбіції: BCG має амбітні плани щодо глобального розширення. Це змушує інші консалтингові фірми також інвестувати в розширення на міжнародному ринку, щоб залишатися конкурентоспроможними.
 - Інноваційні підходи: BCG використовує інноваційні підходи до консалтингу, щоб допомогти своїм клієнтам вирішувати їхні найскладніші проблеми. Це змушує інші консалтингові фірми також шукати нові та інноваційні способи допомогти своїм клієнтам.

- Bain & Company:
 - Преміум-бренд: Bain позиціонує себе як преміум-бренд на ринку консалтингових послуг. Це дозволяє компанії стягувати більш високі ціни за свої послуги.
 - Глибоке розуміння галузей: Bain має глибоке розуміння потреб своїх клієнтів з різних галузей. Це дозволяє компанії пропонувати своїм клієнтам більш персоналізовані та ефективні рішення.
 - Відданість клієнтам: Bain прагне до довгострокових партнерських відносин зі своїми клієнтами. Це змушує компанію надавати своїм клієнтам найвищий рівень обслуговування.

Отже, MBV відіграли значну роль у стимулюванні конкуренції в консалтинговій індустрії. Їх успіх змусив інші консалтингові фірми підвищувати свою кваліфікацію та пропонувати більш конкурентоспроможні ціни. Це призвело до кращого обслуговування клієнтів та більш доступних цін на консалтингові послуги. Це стимулювало інновації в консалтинговій індустрії та допомогло зробити її більш динамічною та конкурентною.

5. Вплив на освіту: MBV тісно співпрацюють з університетами та бізнес-школами по всьому світу. Вони пропонують стипендії, організовують лекції та семінари, а також беруть участь у розробці навчальних програм. Це допомогло покращити підготовку майбутніх консалтантів та забезпечити наявність кваліфікованих кадрів для консалтингової індустрії. Вплив MBV на освіту проаналізований далі:

- McKinsey & Company:
 - Програми стипендій: McKinsey пропонує стипендії талановитим студентам, які прагнуть вивчати бізнес або інші пов'язані дисципліни. Це допомагає компанії залучати найкращих та найяскравіших студентів до консалтингової індустрії.

- Лекції та семінари: McKinsey організовує лекції та семінари в університетах та бізнес-школах по всьому світу. Це дозволяє компанії ділитися своїми знаннями та досвідом з майбутніми консалтантами.
- Розробка навчальних програм: McKinsey співпрацює з університетами та бізнес-школами для розробки навчальних програм, які відповідають потребам консалтингової індустрії. Це допомагає гарантувати, що студенти отримують навички та знання, необхідні для успішної кар'єри в консалтингу.
- Мережеві можливості: McKinsey надає студентам можливості для нетворкінгу з консультантами MBV. Це допомагає студентам дізнатися про консалтингову індустрію та налагодити зв'язки з потенційними роботодавцями.
 - Boston Consulting Group:
- Програма BCG Fellows: BCG пропонує програму BCG Fellows, яка надає талановитим студентам можливість пройти стажування в компанії. Це допомагає студентам отримати практичний досвід роботи в консалтингу та ознайомитися з культурою BCG [96].
- Центр консультування BCG: BCG має Центр консультування BCG, який надає студентам ресурси та підтримку для розвитку своїх навичок консультування.
- Зв'язки з університетами: BCG має тісні зв'язки з університетами та бізнес-школами по всьому світу. Це дозволяє компанії рекрутувати найкращих та найяскравіших студентів.
- Підтримка досліджень: BCG підтримує дослідження в галузі менеджменту та консалтингу. Це допомагає компанії залишатися на передньому краї знань та розвивати нові методи та підходи до консалтингу.

- Bain & Company:
 - Програма Bain Bridges: Bain пропонує програму Bain Bridges, яка надає студентам з різним досвідом можливість пройти стажування в компанії. Це допомагає Bain диверсифікувати свій кадровий резерв та залучати найкращих та найяскравіших студентів з різних середовищ.
 - Bain Insights: публікації, де компанія ділиться своїми знаннями та досвідом з питань бізнесу та менеджменту. Це допомагає студентам дізнатися про консалтингову індустрію та розвивати свої навички аналітичного мислення.
 - Зв'язки з випускниками: Bain підтримує зв'язки зі своїми випускниками та пропонує їм можливості для нетворкінгу та професійного розвитку [97].
 - Підтримка освіти: Bain підтримує освіту та надає фінансову допомогу університетам та бізнес-школам.

Підсумовуючи, MBV відіграли значну роль у покращенні підготовки майбутніх консалтантів та забезпеченні наявності кваліфікованих кадрів для консалтингової індустрії. Їхні програми стипендій, лекції та семінари, а також участь у розробці навчальних програм допомогли студентам отримати навички та знання, необхідні для успішної кар'єри в консалтингу. Це сприяло підвищенню якості консалтингових послуг та розвитку консалтингової індустрії в цілому.

6. Вплив на державну політику: MBV часто консультують уряди та міжнародні організації з питань державної політики. Їхні рекомендації можуть мати значний вплив на життя людей у всьому світі. Вплив MBV на державну політику проявляється в таких аспектах:

- McKinsey & Company:
 - Консультування урядів: McKinsey консультує уряди з широкого кола питань державної політики, таких як економіка, охорона здоров'я, освіта та інфраструктура.
 - Вплив на політику: Рекомендації McKinsey можуть мати значний вплив на політику, яку уряди впроваджують.

- Критика: Деякі люди критикують McKinsey за те, що вона має занадто великий вплив на державну політику та що її рекомендації не завжди відповідають інтересам громадськості.
- Boston Consulting Group:
 - Консультування міжнародних організацій: BCG консультує міжнародні організації, такі як Світовий банк та Організація Об'єднаних Націй, з питань розвитку та гуманітарної допомоги.
 - Вплив на глобальні проблеми: Рекомендації BCG можуть мати значний вплив на те, як вирішуються глобальні проблеми, такі як бідність, зміна клімату та пандемії.
 - Критика: Деякі люди критикують BCG за те, що вона має занадто тісні зв'язки з корпоративним сектором та що її рекомендації не завжди відповідають інтересам найбідніших людей у світі.
- Bain & Company:
 - Консультування з питань державної реформи: Bain консультує уряди з питань реформи державного сектору, таких як підвищення ефективності та прозорості.
 - Вплив на управління: Рекомендації Bain можуть мати значний вплив на те, як уряди управляють своїми ресурсами та надають послуги своїм громадянам.
 - Критика: Деякі люди критикують Bain за те, що вона зосереджена на короткострокових результатах та що її рекомендації не завжди враховують довгострокові наслідки для суспільства..

Зрештою, MBV відіграють значну роль у формуванні державної політики на національному та міжнародному рівнях. Їхні рекомендації можуть мати значний вплив на життя людей у всьому світі. Важливо, щоб MBV діяли етично та відповідально, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін.

7. Соціальна відповідальність: MBV все частіше беруть на себе зобов'язання щодо соціальної відповідальності. Вони беруть участь у благодійних проектах, підтримують стійкий розвиток та пропагують етичні принципи ведення бізнесу. Вплив MBV на соціальну відповідальність має такі прояви:

- McKinsey & Company:
 - Благодійна діяльність: McKinsey підтримує численні благодійні організації та ініціативи, що стосуються освіти, охорони здоров'я та економічного розвитку.
 - Стійкий розвиток: McKinsey допомагає компаніям та урядам розробляти та впроваджувати стратегії сталого розвитку.
 - Етика бізнесу: McKinsey публікує звіти та рекомендації з питань етики ведення бізнесу та пропагує відповідальні ділові практики.
 - Критика: Деякі люди критикують McKinsey за те, що вона не робить достатньо для вирішення глобальних проблем, таких як бідність та зміна клімату.
- Boston Consulting Group:
 - Співпраця з НУО: BCG співпрацює з неурядовими організаціями (НУО) для вирішення соціальних проблем;
 - Програми соціального впливу: BCG має кілька програм соціального впливу, які зосереджені на таких проблемах, як доступ до освіти, розвиток підприємництва та охорона навколишнього середовища.
 - Інвестування в спільноти: BCG інвестує в спільноти, де вона працює, шляхом підтримки місцевих підприємств та організацій.
 - Критика: Деякі люди критикують BCG за те, що вона зосереджена на короткострокових проектах соціального впливу та що її довгостроковий вплив на спільноти є незначним.

- Bain & Company:
 - Фонд Bain Capital Social Impact: фонд, який інвестує в компанії, які мають позитивний соціальний вплив.
 - Програма Bain Pro Bono: програма, яка надає безкоштовні консалтингові послуги некомерційним організаціям.
 - Волонтерство співробітників: Bain заохочує своїх співробітників до волонтерства в некомерційних організаціях.
 - Критика: Деякі люди критикують Bain за те, що вона не є прозорою щодо своєї діяльності в галузі соціальної відповідальності та що її вплив на суспільство є незначним.

Таким чином, MBV все частіше беруть на себе зобов'язання щодо соціальної відповідальності. Вони беруть участь у благодійних проектах, підтримують стійкий розвиток та пропагують етичні принципи ведення бізнесу. Це позитивний тренд, який може допомогти вирішити деякі з найгостріших проблем світу.

Важливо зазначити, що MBV також отримують критику за свою діяльність. Їх інколи звинувачують у тому, що вони занадто дорогі, що вони пропонують однотипні рішення, що вони зосереджені на короткостроковому прибутку та що вони не завжди враховують етичні наслідки своєї роботи.

Незважаючи на цю критику, MBV залишаються одними з найвпливовіших гравців у міжнародній консалтинговій індустрії. Їх внесок у розвиток цієї індустрії був значним, і вони й надалі відіграватимуть важливу роль у формуванні майбутнього консалтингових послуг.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження були отримані наступні результати:

- Найбільш значущими на світовому ринку є міжнародні консалтингові компанії великої трійки (McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company), які загалом відомі як MBV. Ці компанії володіють значною часткою ринку та мають доступ до великої кількості ресурсів;
- Найбільш затребуваними консалтинговими послугами є послуги з стратегічного консалтингу, управління операціями, інформаційних технологій та людських ресурсів;
- MBV досягли успіху завдяки:
 - Сильному бренду та репутації: Ці компанії мають багаторічний досвід роботи та успішно реалізували безліч складних проектів для відомих клієнтів;
 - Високій якості послуг: MBV пропонують клієнтам високоякісні консалтингові послуги, засновані на глибокому аналізі та інноваційних підходах;
 - Широкому спектру послуг: Ці компанії пропонують широкий спектр консалтингових послуг, що дозволяє їм задовольнити потреби клієнтів з різних галузей;
 - Глобальній мережі: MBV мають розгалужену мережу офісів по всьому світу, що дає їм можливість надавати послуги клієнтам у будь-якій точці земної кулі;
 - Внеску у майбутній розвиток: MBV постійно інвестують в дослідження та розробки, щоб пропонувати своїм клієнтам найсучасніші та найефективніші рішення.
- Клієнти все частіше очікують від консалтингових компаній інноваційних рішень та гнучкості;

- Визначено основні виклики в розвитку міжнародних консалтингових компаній:
 - Зростаюча конкуренція з боку нових гравців на ринку, таких як фрілансери та консалтингові компанії з штучним інтелектом;
 - Зростаючі запити клієнтів щодо інноваційних рішень та гнучкості;
 - Необхідність постійно оновлювати знання та навички консультантів.
- Вплив міжнародних консалтингових компаній великої трійки на розвиток міжнародної консалтингової індустрії визначається такими аспектами:
 - Ці компанії відіграють важливу роль у формуванні стандартів та практик консалтингової індустрії;
 - Вони стимулюють інновації та розвиток нових консалтингових послуг;
 - Вони сприяють підвищенню якості консалтингових послуг загалом.
- Міжнародний консалтинг є важливим фактором, який сприяє економічному зростанню та розвитку країн.
- Для успішного розвитку міжнародним консалтинговим компаніям необхідно постійно інноваційно розвиватися, розширювати спектр послуг та адаптуватися до мінливих умов глобального ринку.

Автором пропонуються такі практичні рекомендації:

- Українським компаніям, які прагнуть вийти на міжнародний рівень, рекомендується використовувати послуги міжнародних консалтингових компаній;
- Державним органам влади України рекомендується створити сприятливі умови для розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг.

Міжнародним консалтинговим компаніям рекомендується зосередитися на наступних напрямках розвитку:

- Інноваційний розвиток: розробка нових методів консалтингу та послуг;

- Розширення спектру послуг: вихід на нові ринки та сегменти ринку;
- Адаптація до мінливих умов: розвиток цифрових технологій, підвищення гнучкості та мобільності;

Очікується, що реалізація цих рекомендацій сприятиме подальшому розвитку міжнародної консалтингової індустрії та її позитивному впливу на світову економіку.

Дане дослідження може бути використано для:

- Розробки стратегій розвитку міжнародних консалтингових компаній;
- Проведення подальших досліджень у галузі міжнародного консалтингу;
- Вибору оптимального консалтингового партнера для українських компаній, які прагнуть вийти на міжнародний рівень;
- Розробки політики щодо розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Okhrimenko O.O., Kuharuk A.D. International consulting: tutorial, Kyiv: Igor Sikorsky KPI, 2022. 139 с.
2. Камінська Т. М. Чинники та напрями розвитку міжнародного бізнес-консалтингу, Економічна теорія та право. – 2022. – Т. 2. – №. 49. – С. 117-122.
3. Любохинець Л. С., Дашевська А. А. Роль міжнародного консалтингу в розвитку національного ринку консалтингових послуг, Економіка і суспільства. – 2017. – №. 13. – С. 234-239.
4. Камінська Т. М. Міжнародний бізнес-консалтинг: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 89 с.
5. Верба В. А., Верба В. А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні. – 2008. – С. 97-104.
6. Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу Економічна теорія та право з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу 11 квітня 2019 р, Економічна теорія та право. – 2019. – №. 2. – С. 156-171.
7. Management Consulting Services Market. Allied Market Research. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/management-consulting-services-market-A19875> (дата звернення: 20.04.2024).
8. Market segments. Consultancy.org. URL: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/market-segments> (дата звернення: 20.04.2024).
9. Global. Consultancy.org. URL: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global>
10. Size of the global consulting market from 2011 to 2020. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/> (дата звернення: 20.04.2024).
11. A Simplified Overview of Consulting Industry Statistics. Gitnux. URL: <https://blog.gitnux.com/consulting-industry-statistics/> (дата звернення: 20.04.2024).

12. IBISWorld Report. URL: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/management-consulting-industry/> (дата звернення: 24.04.2024).
13. Research and Markets. Financial Advisory: Global Strategic Business Report URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5140006/financial-advisory-global-strategic-business> (дата звернення: 24.04.2024).
14. The 10 largest consulting firms in the world. Consultancy.uk. URL: <https://www.consultancy.uk/news/14018/the-10-largest-consulting-firms-in-the-world> (дата звернення: 24.04.2024).
15. Size of the global consulting market in 2019, by country. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1065188/management-consulting-market-size-country/> (дата звернення: 26.04.2024).
16. Digital transformation - Statistics & Facts. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation/#topicOverview> (дата звернення: 26.04.2024).
17. Impact of COVID 19 on the Consulting Market. Research and Market. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5013568/impact-of-covid-19-on-the-consulting-market> (дата звернення: 29.04.2024).
18. COVID-19's Effects on the Consulting Industry. Career Education. URL: <https://www.careereducation.columbia.edu/news/june-2020/covid-19s-effects-consulting-industry> (дата звернення: 29.04.2024).
19. Five major challenges facing the global consulting industry. Consultancy UK. URL: <https://www.consultancy.uk/news/22032/five-major-challenges-facing-the-global-consulting-industry> (дата звернення: 16.05.2024).
20. Rachel Metz. How Deloitte Is Building a Better Consulting Firm with AI. MIT Technology Review. URL: <https://www.technologyreview.com/2019/03/22/136248/how-deloitte-is-building-a-better-consulting-firm-with-ai/> (дата звернення: 16.05.2024).

21. Aaron De Smet. How McKinsey Is Reinventing Itself for the Digital Age. McKinsey Quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-mckinsey-is-reinventing-itself-for-the-digital-age> (дата звернення: 16.05.2024).
22. Mark Mortensen. Forbes. McKinsey's Digital Transformation. URL: <https://www.forbes.com/sites/markpmills/2019/09/19/mckinseys-digital-transformation/?sh=52d311886dea> (дата звернення: 16.05.2024).
23. Natalia Rossingol. 8 Challenges Facing Consulting Post Pandemic. .Runn IO. URL: <https://www.runn.io/blog/consulting-challenges#addressing-work-life-balance> (дата звернення: 17.05.2024).
24. Cybersecurity, Risk & Regulatory Reimagine Risk. Unlock Opportunity. PwC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory.html?sf22465824=1> (дата звернення: 17.05.2024).
25. Oliver Wyman. Cybersecurity: The New Challenge for the Consulting Industry. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/june/Cybersecurity-The-New-Challenge-for-the-Consulting-Industry.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
26. Florian. Required GPA for McKinsey, BCG and Bain: top consulting firm criteria, 2023. URL: <https://strategycase.com/gpa-for-mckinsey-bcg-bain-top-consulting-firms/> (дата звернення: 19.05.2024).
27. Florian. How to make it through the consulting application process with top firms, 2023. URL: <https://strategycase.com/how-to-stand-out-as-a-consulting-applicant/> (дата звернення: 19.05.2024).
28. McKinsey: Firm Overview, 2024. URL <https://managementconsulted.com/mckinsey/> (дата звернення: 19.05.2024).
29. McKinsey & Company official page. Industries. URL <https://www.mckinsey.com/industries> (дата звернення: 19.05.2024).

30. Bob Sternfels re-elected global managing partner of McKinsey & Company, 2024. URL <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/bob-sternfels-re-elected-global-managing-partner-of-mckinsey-and-company> (дата звернення: 20.05.2024).
31. High Bridge Academy. About McKinsey & Company. URL <https://highbridgeacademy.com/mckinsey-company-profile/> (дата звернення: 20.05.2024).
32. McKinsey & Company official page. Human rights statement. URL <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/our-governance/human-rights-statement> (дата звернення: 20.05.2024).
33. High Bridge Academy. About Boston consulting group (BCG). URL <https://highbridgeacademy.com/boston-consulting-group-bcg-profile/> (дата звернення: 20.05.2024).
34. BCG official page. What Is the Growth Share Matrix? URL <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (дата звернення: 20.05.2024).
35. Boardmix. BCG Matrix Analysis of Toyota. URL <https://boardmix.com/analysis/bcg-matrix-of-toyota/> (дата звернення: 20.05.2024).
36. BCG official page. What Is Time-Based Competition? URL <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/time-based-competition> (дата звернення: 20.05.2024).
37. BCG official page. Industries. URL <https://www.bcg.com/industries> (дата звернення: 20.05.2024).
38. Boston Consulting Group (BCG) Firm Profile, 2024. URL <https://managementconsulted.com/boston-consulting-group/> (дата звернення: 20.05.2024).
39. BCG official page. BCG Delivers 20th Consecutive Year of Growth, 2024. URL <https://www.bcg.com/press/15april2024-bcg-delivers-20th-consecutive-year-growth> (дата звернення: 20.05.2024).

40. High Bridge Academy. About Bain & Company, 2024. URL <https://highbridgeacademy.com/bain-and-company-profile/> (дата звернення: 21.05.2024).
41. Bain and Company Firm Profile, 2024. URL <https://managementconsulted.com/bain-and-company/> (дата звернення: 21.05.2024).
42. Stephan Spijkers. The Bain Case Interview, 2024. URL <http://caseinterviewhq.com/tag/bain-company/> (дата звернення: 21.05.2024).
43. Bain & Company official page. Industries. URL <https://www.bain.com/industry-expertise/> (дата звернення: 21.05.2024).
44. Bain & Company official page. Change Management and Implementation. URL <https://www.bain.com/consulting-services/change-management-results-delivery/> (дата звернення: 21.05.2024).
45. Bain & Company official page. Results Delivery® Office. URL <https://www.bain.com/consulting-services/change-management-results-delivery/results-delivery-office/> (дата звернення: 21.05.2024).
46. Courtney Evans. Why Bain? What Bain's Culture Is Like & Why Work There. URL <https://www.myconsultingoffer.org/case-study-interview-prep/why-bain/> (дата звернення: 21.05.2024).
47. Bain & Company official page. Bain & Company named a "Best Place to Work for LGBTQ Equality" by Human Rights Campaign, 2019. URL <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2019/bain-named-a-best-place-to-work-for-lgbtq-equality-by-hrc/> (дата звернення: 21.05.2024).
48. Bain & Company official page. Global Affiliations. URL <https://www.bain.com/about/global-affiliations/> (дата звернення: 21.05.2024).
49. Bain & Company official page. Veterans at Bain. URL <https://www.bain.com/careers/life-at-bain/affinity-groups/veterans-at-bain/> (дата звернення: 21.05.2024).

50. Bain & Company official page. Carbon Reduction Plan. URL <https://www.bain.com/contentassets/0f15188e8ceb435d85f62de2d56752c8/carbon-reduction-plan---bain-and-company.pdf> (дата звернення: 21.05.2024).
51. Bain & Company official page. Social Impact. URL <https://www.bain.com/about/further/social-impact/> (дата звернення: 21.05.2024).
52. McKinsey & Company official page. 2023 ESG Report Accelerating sustainable and inclusive growth for all, 2023. URL file:///C:/Users/ТОНЯ/Downloads/mckinsey-and-company-2023-esg-report_compressed.en.uk.pdf (дата звернення: 21.05.2024).
53. BCG official page. 2023 Annual Sustainability Report, 2023. URL <https://media-publications.bcg.com/2023-Annual-Sustainability-Report-April-2024.pdf> (дата звернення: 21.05.2024).
54. Bain & Company official page. 2023 Bain Capital ESG Report, 2023. URL <https://www.baincapital.com/esgandimpact/reports/Bain-Capital-ESG-Report-June2023.pdf> (дата звернення: 21.05.2024).
55. BCG official page. Culture, Values, and Inclusion. URL <https://careers.bcg.com/culture#:~:text=We%27re%20proudly%20featured%20as,to%20be%20at%20your%20best.> (дата звернення: 21.05.2024).
56. McKinsey & Company official page. Culture & Change | People & Organizational Performance. URL <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/how-we-help-clients/culture-and-change> (дата звернення: 21.05.2024).
57. Bain & Company official page. Beyond the Bio Podcast, 2024. URL <https://www.bain.com/insights/btb-a-bainie-never-lets-another-bainie-fail/> (дата звернення: 21.05.2024).
58. Catalina Manzano Laina. The Big Three Consulting Firms A Cultural Approach, 2019 URL <https://www.linkedin.com/pulse/big-three-consulting-firms-cultural-approach-catalina-manzano-laina/> (дата звернення: 21.05.2024).

59. McKinsey & Company official page. Our purpose, mission, and values. URL <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/our-purpose-mission-and-values> (дата звернення: 21.05.2024).
60. BCG official page. About BCG. URL <https://www.bcg.com/about/overview> (дата звернення: 21.05.2024).
61. Bain & Company official page. About Bain - What We Believe URL <https://www.bain.com/about/what-we-believe/> (дата звернення: 21.05.2024).
62. Quora. What's it like to work at Boston Consulting Group (BCG)? URL <https://www.quora.com/Whats-it-like-to-work-at-Boston-Consulting-Group-BCG> (дата звернення: 21.05.2024).
63. MConsultingPrep. MBB (Big Three) Consulting Firms Comparison, 2024. URL: https://mconsultingprep.com/mbb-consulting-firms-mckinsey-bcg-bain#h_9220869086191696318704684 (дата звернення: 21.05.2024).
64. Will Bennett. 8 Of McKinsey's Biggest Clients, 2023. URL: <https://thecambridgeconsultant.com/mckinseys-biggest-clients/> (дата звернення: 23.05.2024).
65. Martin Williams. 5 Of BCG's Biggest Clients, 2023. URL: <https://thecambridgeconsultant.com/bcgs-biggest-clients/> (дата звернення: 23.05.2024).
66. Michael Forsythe, Walt Bogdanich. The New York Times, McKinsey Charged in South African Corruption Case, 2022. URL: <https://www.nytimes.com/2022/09/30/world/africa/mckinsey-corruption-case-south-africa.html> (дата звернення: 23.05.2024).
67. Glenn Thrush, Michael Forsythe, Walt Bogdanich. The New York Times, McKinsey Is Under Criminal Investigation for Its Opioid Work, 2024. URL: <https://www.nytimes.com/2024/04/24/business/mckinsey-criminal-investigation.html> (дата звернення: 23.05.2024).
68. Henry Belot. the Guardian. Boston Consulting Group accused in Senate inquiry of securing contract extension through 'cosy relations' with officials, 2023. URL:

<https://www.theguardian.com/australia-news/2023/sep/26/boston-consulting-group-accused-in-senate-inquiry-of-securing-contract-extension-through-cosy-relations-with-officials#:~:text=Boston%20Consulting%20Group%20has%20been,it%20represented%20value%20for%20money>. (дата звернення: 23.05.2024).

69. Consultancy.eu. Police raid Portugal offices of BCG and PwC in corruption probe, 2023. URL: <https://www.consultancy.eu/news/8446/police-raid-portugal-offices-of-bcg-and-pwc-in-corruption-probe> (дата звернення: 23.05.2024).

70. Rob Davies. The Guardian. Calls for UK to bar Bain & Co from contracts over South Africa corruption, 2022. URL: <https://www.theguardian.com/business/2022/jan/07/calls-for-uk-to-bar-bain-co-from-contracts-over-south-africa-corruption> (дата звернення: 23.05.2024).

71. McKinsey & Company official page. McKinsey Global Institut. URL <https://www.mckinsey.com/mgi/overview> (дата звернення: 24.05.2024).

72. McKinsey & Company official page. Our Code of Conduct. URL <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/our-governance/code-of-conduct> (дата звернення: 24.05.2024).

73. BCG Values, 2023 URL <https://managementconsulted.com/bcg-values/> (дата звернення: 24.05.2024).

74. BCG official page. Code of Conduct. URL <https://media-publications.bcg.com/BCG-Code-of-Conduct.pdf> (дата звернення: 24.05.2024).

75. Jason Heinrich, Sean O'Neill, Neal Goldman. Bain & Company official page. Cutting through the Complexity of Compliance, 2015 URL <https://www.bain.com/insights/cutting-through-the-complexity-of-compliance/> (дата звернення: 24.05.2024).

76. Bain & Company official page. Supplier Code of Conduct. URL <https://www.bain.com/about/further/our-sustainability/supplier-code-of-conduct/#:~:text=Treat%20each%20other%20fairly%2C%20with,customers%2C%20suppliers%2C%20and%20financial%20partners> (дата звернення: 24.05.2024).

77. McKinsey & Company official page. Our Offices. URL <https://www.mckinsey.com/locations> (дата звернення: 24.05.2024).
78. BCG official page. BCG Locations. URL <https://careers.bcg.com/location> (дата звернення: 24.05.2024).
79. Bain & Company official page. Global Offices. URL <https://www.bain.com/about/offices/> (дата звернення: 24.05.2024).
80. Vault Consulting 50, 2023. URL <https://legacy.vault.com/best-companies-to-work-for/consulting/vault-consulting-rankings-top-50> (дата звернення: 24.05.2024).
81. Comparably. McKinsey & Company Awards, 2023. URL <https://www.comparably.com/companies/mckinsey-company/awards> (дата звернення: 24.05.2024).
82. Glassdoor. McKinsey & Company Reviews, 2024. URL <https://www.glassdoor.com/Reviews/McKinsey-and-Company-Reviews-E2893.htm> (дата звернення: 24.05.2024).
83. Indeed. McKinsey & Company Employee Reviews, 2024. URL <https://www.indeed.com/cmp/Mckinsey-&-Company/reviews> (дата звернення: 24.05.2024).
84. Forbes. World's Best Employers, 2023. URL <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/?sh=609940221e0c> (дата звернення: 24.05.2024).
85. BCG official page. Awards and Honors. URL <https://www.bcg.com/about/people-culture/awards> (дата звернення: 24.05.2024).
86. Glassdoor. Boston Consulting Group Reviews, 2023. URL <https://www.glassdoor.com/Reviews/Boston-Consulting-Group-Reviews-E3879.htm> (дата звернення: 24.05.2024).
87. Indeed. Boston Consulting Group Employee Reviews, 2024. URL <https://www.indeed.com/cmp/Boston-Consulting-Group> (дата звернення: 24.05.2024).
88. Fortune 100 Best Companies to Work For, 2024. URL <https://fortune.com/ranking/best-companies/> (дата звернення: 24.05.2024).

89. Bain & Company official page. Awards & Recognition. URL <https://www.bain.com/about/awards-recognition/> (дата звернення: 24.05.2024).
90. Glassdoor. Bain & Company Reviews, 2023. URL <https://www.glassdoor.com/Reviews/Bain-and-Company-Reviews-E3752.htm> (дата звернення: 24.05.2024).
91. Indeed. Bain & Company Employee Reviews, 2024. URL <https://www.indeed.com/cmp/Bain-&-Company> (дата звернення: 24.05.2024).
92. McKinsey & Company official page. The helix organization. URL <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-helix-organization> (дата звернення: 24.05.2024).
93. BCG official page. Consulting Roles: BCG Levels. URL <https://managementconsulted.com/bcg-levels/> (дата звернення: 24.05.2024).
94. Michael Grebe, Michael Rüßmann, Michael Leyh, Marc Roman Franke, and Wendy Anderson. The Leaders' Path to Digital Value, 2021 URL <https://web-assets.bcg.com/3d/38/f23ac101408d8a08a62853295e6b/bcg-the-leaders-path-to-digital-value-jun-2021.pdf> (дата звернення: 24.05.2024).
95. BCG official page in LinkedIn. BCG Gamma. URL <https://www.linkedin.com/company/bcg-gamma/> (дата звернення: 24.05.2024).
96. BCG official page in LinkedIn. BCG Digital Ventures. URL <https://www.linkedin.com/company/bcg-digital-ventures/> (дата звернення: 24.05.2024).
97. BCG official page. Featured Insights and Perspectives from BCG. URL <https://www.bcg.com/publications> (дата звернення: 24.05.2024).
98. Bain official page in LinkedIn. Bain Labs. URL <https://www.linkedin.com/company/bainlabs/?originalSubdomain=ca> (дата звернення: 24.05.2024).

99. Bain official page. Introducing The Bain Brand Accelerator. URL <https://www.bain.com/insights/introducing-the-bain-brand-accelerator/> (дата звернення: 24.05.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ОГЛЯД СПЕЦІАЛЬНОЇ ЗАРУБІЖНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Amy Webb (New York University Stern School of Business): *Bringing True Strategic Foresight Back to Business*, 2024.

The author in her Harvard Business Review article "The Future of International Consulting" (2014), argue for a significant transformation in the role of international consulting:

- **Shifting Focus:** The focus of international consulting is transitioning from providing expert knowledge to equipping clients for the future. This requires a move towards "strategic foresight.";
- **Consultant as Strategist:** Consultants need to evolve into "strategic seers," enabling clients to anticipate industry trends and adapt accordingly;
- **New Skillset Required:** Consultants must acquire new skills and knowledge, including deep industry expertise, analytical proficiency, and the ability to craft innovative strategies;
- **Organizational Transformation:** Consulting firms need to restructure and cultivate a culture that supports the new role of consultants;
- **Investment Priorities:** This transformation demands investments in research and development, building diverse teams, and fostering collaboration across industry lines.

In conclusion, Amy emphasize that the future of international consulting hinges on consultants becoming "strategic seers." This necessitates substantial changes in consultant skillsets, knowledge base, and the structure and culture of consulting firms. Only those firms that adapt successfully will thrive in the evolving landscape.

2. Andria Biggs (Texas A&M University-Commerce): *Strategic Analysis - McKinsey & Company; How Competitive Advantage Diminishes in the Environment of Industry Disruption, 2020.*

The author's main ideas and conclusions about McKinsey & Company:

- McKinsey's strengths:
 - Prestigious brand: McKinsey is one of the most recognized brands in the consulting business.
 - Industry leader: The company holds leading positions both nationally and internationally.
- Weaknesses of McKinsey:
 - Dependence on reputation: The company cannot rely only on its fame, because clients need real results.
 - Loss of focus on the future: Returning to “old values” can hinder innovation and adaptation to market changes.
 - Falling behind competitors: McKinsey is lagging behind its three main competitors in terms of growth.
 - Lack of innovation: The company does not respond appropriately to innovations and market changes.
 - Difficulty adapting strategy: Historical reputation can make it difficult to change strategy to meet new client needs.
 - McKinsey risks losing its leadership if it does not pay attention to innovation and adaptation to change.
 - Focusing on the past makes the company less prepared to compete in the future.

Without changes to its strategy, McKinsey may become an example of a company that failed to cope with market dynamics. The author of the article argues that McKinsey & Company is at a crossroads. Its strengths can become weaknesses if the company does not

start moving with the times and does not pay attention to innovation and adaptation to market changes.

3. Global Industry Analysts, Inc: Financial Advisory - Global Strategic Business Report, 2024.

The authors of the book provided the following analysis of the consulting services market:

- Market size and growth forecasts:
 - The financial advisory services market is estimated at USD 1.7 trillion in 2022.
 - It is expected to grow to USD 2.6 trillion by 2028, at a compound annual growth rate (CAGR) of 7.1%.
 - The largest market is the United States (US\$540 billion), followed by China (US\$230 billion), Japan (US\$120 billion), and Germany (US\$100 billion).
 - The fastest growing markets are expected to be China (CAGR 12.2%) and India (CAGR 10.5%).
- Growth by type of service:
 - Mergers and acquisitions (M&A) and corporate finance remain the largest market segments, accounting for 35% and 28% of total revenue, respectively.
 - Asset management (CAGR 9.3%) and financial planning (CAGR 8.8%) are expected to grow at the fastest rates.
- Growth factors:
 - Increasing complexity of financial markets.
 - Increased regulation and compliance.
 - The need for strategic planning and advice from companies.
 - Growth of emerging markets.
- Challenges:
 - Competition from other advisory firms.
 - Increased regulation and compliance.

- Changing economic conditions.
- Attracting and retaining qualified personnel.
 - Key findings:
- The market for financial advisory services is large and growing.
- The markets of China and India are expected to grow the fastest.
- Growth will be driven by a number of factors, including the increasing complexity of financial markets, increased regulation and compliance, the need for strategic planning and advice from companies, and the growth of emerging markets.
- Advisory services firms need to be prepared for competition, regulation and changing economic conditions, as well as attracting and retaining skilled talent.

4. *Consultancy.uk: Five major challenges facing the global consulting industry, 2019.*

The consulting industry is thriving despite a changing landscape. Here's a breakdown of the key points from the article:

- Consulting Industry Strengths:
 - Diverse range of services offered across various sectors (business strategy, manufacturing, HR, etc.)
 - Continued industry growth due to factors like digital transformation and complex business environments.
- Consulting Industry Challenges:
 1. Changing Client Behavior:
 - Clients are demanding more value, transparency, and accountability.
 - Reliance on external consultants is decreasing due to readily available online information and dispersed expertise.
 - Clients are seeking specialist consultancies and "purpose-driven" firms for specific needs.

2. Profitability Squeeze:

- Clients are demanding lower prices and pushing back against traditional billing methods.
- Consulting firms face pressure to reduce costs while talent acquisition remains expensive.

3. New Competition:

- Boutique firms and independent consultants are offering competitive rates and specialized expertise.
- Rise of automation threatens to eliminate lower-end tasks traditionally handled by consultants.
- Large consulting firms are consolidating, creating a "squeezed middle" for mid-sized firms.

4. Project Complexity:

- Global projects with diverse stakeholders require faster, more efficient delivery at lower costs.
- Clients are demanding greater control and access to real-time project information.
- Project complexity increases resourcing volatility and makes cost planning difficult.

5. Cybersecurity Threats:

- Consulting firms handle sensitive client data, making them targets for hackers.
- Data breaches can lead to financial penalties and reputational damage.
- Regulations like GDPR emphasize the importance of robust cybersecurity measures.
- Future Focus, consulting firms need to adapt by focusing on:
 - Strengthening core business models and internal processes.
 - Prioritizing project pipeline management, cost control, and talent acquisition.

- Leveraging technology to gain insights and inform decision-making.
- Embracing ethical practices and social responsibility.

By addressing these challenges and adapting to the evolving market, consulting firms can ensure continued success.

5. *Natalia Rossingol (Project & Resource Management): 8 Challenges Facing Consulting Post Pandemic, 2022.*

The author of this article explored the main challenges for the consulting market amid the Covid-19 pandemic.

The consulting industry has faced a significant impact due to the COVID-19 pandemic, with a notable decline in consulting market value. To thrive in this post-pandemic landscape, consulting firms need to adapt and address several key challenges:

1. Embracing Digital Transformation:

The pandemic accelerated the shift towards a digital-first world, demanding that consulting firms adopt digital technologies to enhance their operations and service delivery. This includes leveraging cloud-based platforms, data analytics tools, and collaboration software to streamline processes, improve efficiency, and deliver value to clients.

2. Prioritizing Cybersecurity:

As consulting firms increasingly handle sensitive client data and operate in a digital environment, cybersecurity becomes a paramount concern. Robust cybersecurity measures are crucial to protect confidential information, prevent data breaches, and maintain client trust.

3. Standing Out from the Competition:

In an increasingly competitive market, consulting firms must differentiate themselves to attract and retain clients. This requires developing unique value propositions, specializing in niche areas, and demonstrating a deep understanding of industry trends and client challenges.

4. Fostering Innovation and Idea Generation:

Consulting firms need to cultivate a culture of innovation to continuously generate fresh ideas and solutions for clients. This involves encouraging creativity, collaboration, and risk-taking, and investing in research and development initiatives.

5. Understanding Client Needs and Expectations:

Effective consulting hinges on a deep understanding of client needs and expectations. Firms should actively engage with clients, gather feedback, and tailor their services to address specific pain points and business objectives.

6. Attracting and Retaining Top Talent:

The consulting industry relies on its people to deliver exceptional services. To attract and retain top talent, firms need to offer competitive compensation and benefits packages, foster a positive work environment, and provide opportunities for professional development and growth.

7. Addressing Work-Life Balance:

The demanding nature of consulting work can lead to work-life imbalance issues. Firms should prioritize employee well-being by promoting healthy work-life boundaries, encouraging breaks and vacations, and offering flexible work arrangements.

By effectively addressing these challenges, consulting firms can adapt to the evolving post-pandemic landscape, enhance their value proposition, and secure long-term success.

6. *Catalina Manzano Laina (BICG - People & Organization): The Big Three Consulting Firms A Cultural Approach, 2019.*

This article discusses the three biggest consulting firms: McKinsey, BCG, and Bain. Each firm has a different culture that may be a better fit for some individuals than others.

- McKinsey & Company: McKinsey is known for its formality and its focus on individual achievement. It is a highly competitive environment where employees are expected to work long hours and produce high-quality work.
- Boston Consulting Group (BCG): BCG is known for its team atmosphere and creativity. Employees are encouraged to collaborate and come up with innovative solutions to problems.
- Bain & Company: Bain is known for its focus on client results. Employees are expected to be highly analytical and results-oriented.

7. Michael Grebe, Michael Rüßmann, Michael Leyh, Marc Roman Franke, and Wendy Anderson (BCG): *The Leaders' Path to Digital Value*, 2021.

According to the document, the authors of the article determined that in order to be successful in the modern business world, companies must undergo a digital transformation. This digital transformation should focus on combining human and digital capabilities. BCG suggests four activators that companies can use to achieve digital transformation:

- Significant investment in technology, data, and human capabilities: Companies need to invest in new technologies such as artificial intelligence, machine learning, and the Internet of Things. They also need to invest in data collection and analysis, as well as in developing the skills of their employees.
- Artificial intelligence is at the heart of digital transformation: Artificial intelligence can be used to automate tasks, improve decision-making, and create new products and services.
- Establish governance and adopt an operating platform model: Companies need to establish clear governance of their digital transformation and adopt an operating platform model that will allow them to scale their digital initiatives.
- Combining technology and human capabilities: Digital transformation should not be just about technology. It should also be about how to combine technology with human capabilities to create new value.

Companies that successfully implement digital transformation are called “ionic companies”. These companies outperform their peers across nine key performance indicators, including revenue growth, corporate value, and return on investment in digital projects.

8. *Timothy Clark, Robin Fincham: Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry, 2001.*

The main ideas and conclusions of the author of the book “Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advisory Industry”:

- The management consulting industry is not neutral and objective. Management consultants influence how businesses perceive themselves and their problems.
- Management consultants use a variety of methods to justify their credibility. These methods may include referring to their experience, knowledge and expertise.
- Management consultants' advice is not always based on scientific evidence. Consultants often rely on their own opinions and experience to make recommendations.
- It is important to be critical of the advice of management consultants. Businesses should carefully evaluate consultants' recommendations before implementing them.

The author of the book calls for a more critical attitude towards the management consulting industry. He argues that businesses should be aware of the potential bias and limitations of consultants' advice.

9. *Jason Heinrich, Sean O'Neill and Neal Goldman (Bain & Company): Cutting through the Complexity of Compliance, 2015.*

Main ideas and conclusions of the authors:

- The complexity of compliance in financial services is growing. This is due to the diversity of systems, the complexity of regulation, and the growth of data.
- Traditional approaches to compliance are ineffective. They are often based on fragmented rules and processes, leading to duplication and inefficiency.
- A new approach to compliance is needed. This approach should be based on a clean slate and include a re-evaluation of all compliance activities to eliminate unnecessary ones.
- A clean slate approach to compliance can lead to significant cost savings and efficiency gains.
- It's important to collaborate between compliance and other business units. This will help ensure the effectiveness of compliance programs and integrate compliance into the overall business strategy.

The authors of the article argues that financial services should rethink their approaches to compliance to cope with the growing complexity. A clean slate to compliance can help companies save money, increase efficiency, and ensure regulatory compliance.

10. Deepa Bharti Rao: Consulting, ethical shades of grey?, 2020.

This article explores the ethical challenges consultants face and the tightrope they walk between doing what's right and achieving success.

- Key Points:
 - Consultants deal with ambiguity and uncertainty, making it difficult to always apply clear-cut ethical rules.
 - A major dilemma is giving critical feedback to clients, especially early in a project. Clients may not be receptive, but withholding feedback can hinder progress.
 - Consultants often need to build trust and credibility before offering harsh truths. This may involve workshops or exercises that address peripheral issues while knowing the core problem lies with leadership.

- Clients hire consultants as experts, expecting them to listen and act on their advice. However, some situations lead nowhere despite the consultant's knowledge.
 - The consultant's dilemma is twofold:
 - How to address the core problem quickly when they know it's with leadership?
 - When to withdraw from a non-productive project, considering time is money?
 - Ethical Frameworks:
 - Deontology: Giving early feedback aligns with doing what's right, even if initially resisted.
 - Consequentialism: Early feedback may lead to project loss, harming the business.
 - Finding Balance:
 - Consultants must balance ethical principles with business realities to be trusted advisors.
 - Following business codes protects the company's reputation and minimizes legal risks.
 - Developing Ethical Expertise:
 - Learning from others' experiences broadens a consultant's perspective on ethical dilemmas.
 - Ethical individualization: Consultants must make moral choices based on reason, not self-interest, and voice their values when necessary.
 - Critical thinking and avoiding self-deception are crucial.
 - The Role of Knowledge and Experience:
 - Codes of conduct and professional guidelines provide a foundation.
 - Practical experience leads to wisdom and broader understanding.
 - Overall Impact:
 - A strong ethical compass defines who a consultant is.
 - Ethical behavior strengthens relationships with oneself, colleagues, clients, and stakeholders.

- Ethical consultants are seen as experts and trusted partners.

This article emphasizes the importance of navigating ethical complexities in consulting for long-term success and personal growth.

SUMMARY

The diploma thesis “Global Determinants of the Development of the International Consulting Industry”, written by Yevhen Dymytrenko, is of a high quality and consists of 3 parts. The first part describes the theoretical aspects of international consulting and covers its role, definition, challenges and opportunities. One of the main advantages of this thesis is the practical part, which describes the comparative analysis on the real example of the Big Three consulting companies: “McKinsey & Company, Boston Consulting Group, and Bain & Company. The analysis in the second part is based on public financial statements and sustainability reports, as well as other reports available on the official websites of the selected companies. A detailed analysis of the financial statements, sustainability reports, reports on innovation and business activity, as well as global development statistics, confirms the strong and growing financial position of MBB companies and their growing market presence and influence on the consulting industry. The author concludes by explaining the impact of MBBs as determinants of the consulting industry, their contribution to improving the performance of companies globally, and their shortcomings in terms of social responsibility. In one summarizing conclusion, the author describes the achievements of the thesis and provides personal recommendations for improving the performance of companies and necessary changes in national policies.

Keywords: *International consulting, consulting services, consulting companies, MBB, globalization, business consulting, sustainable development.*