

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра європейської економіки і бізнесу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

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

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Розвиток міжнародного консалтингу (на прикладі компанії «EY»)»

здобувача Бернацької Євгенії Сергіївни

(підпис)

Науковий керівник: д.е.н., доцент, завідувач кафедри європейської економіки та бізнесу, Федірко О.А.

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н, доцент Федірко О.А.

(підпис)

Київ 2024

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра європейської економіки і бізнесу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Федірко О.А.

«____» _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Федірко О.А.

«____» _____ 20__ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти *Бернацькій Євгенії Сергіївні*
дистанційної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Розвиток міжнародного консалтингу (на прикладі компанії «EY»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «07» грудня 2023 р. № 2232-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах консалтингової компанії
«Ernst and Young» та

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади дослідження міжнародного консалтингу (термін подання – до 10 березня)
Розділ 2	Аналіз тенденцій та перспектив розвитку міжнародного консалтингу на прикладі компанії «Ernst and Young» (термін подання – до 10 травня)

Об'єкт дослідження:	Розвиток міжнародної консалтингової діяльності
Предмет дослідження:	Моделі, форми та інструменти консалтингової діяльності компанії «Ernst and Young» в умовах глобальної геополітичної нестабільності
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити моделі, форми та інструменти консалтингової діяльності компанії «Ernst and Young» в умовах глобальної геополітичної нестабільності

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

У розділі 1	Розкрити економічну сутність та форми міжнародної консалтингової діяльності; сформулювати принципи міжнародної консалтингової діяльності; визначити фактори та особливості міжнародної консалтингової діяльності в умовах глобалізації та діджиталізації економічного розвитку; проаналізувати методики та критерії оцінювання ефективності міжнародної консалтингової діяльності; проаналізувати сучасний стан міжнародної консалтингової діяльності.
У розділі 2	Дослідити позиціонування компанії «Ernst and Young» на глобальному ринку консалтингових послуг; проаналізувати умови успішної реалізації бізнес-проектів компанії «Ernst and Young» на прикладі форензик консалтингу; обґрунтувати важливість застосування послуг форензик консалтингу для українського та іноземного бізнесу в контексті повномасштабної війни; сформулювати стратегічні напрямки підвищення ефективності консалтингового бізнесу на прикладі компанії «Ernst and Young» на основі проведеного аналізу глобального стану міжнародного консалтингу.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Федірко О.А.
(ініціали, прізвище)
«12» лютого 2024 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Бернацька Є.С.
(ініціали, прізвище)
«12» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 54 сторінок, 6 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 34 найменувань, додатки.

«Розвиток міжнародного консалтингу (на прикладі компанії «EY»)»

Об'єктом дослідження є розвиток міжнародної консалтингової діяльності.

Предметом дослідження є моделі, форми та інструменти консалтингової діяльності компанії «Ernst and Young» в умовах глобальної геополітичної нестабільності.

Метою роботи є дослідження моделей, форм та інструментів консалтингової діяльності компанії «Ernst and Young» в умовах глобальної геополітичної нестабільності.

Для досягнення визначеної мети було поставлено наступні завдання:

- розкрити економічну сутність та форми міжнародної консалтингової діяльності;
- сформулювати принципи міжнародної консалтингової діяльності;
- визначити фактори та особливості міжнародної консалтингової діяльності в умовах глобалізації та діджиталізації економічного розвитку;
- проаналізувати методики та критерії оцінювання ефективності міжнародної консалтингової діяльності;
- проаналізувати сучасний стан міжнародної консалтингової діяльності;
- дослідити позиціонування компанії «Ernst and Young» на глобальному ринку консалтингових послуг;
- проаналізувати умови успішної реалізації бізнес-проектів компанії «Ernst and Young» на прикладі форензік консалтингу;
- обґрунтувати важливість застосування послуг форензік консалтингу для українського та іноземного бізнесу в контексті повномасштабної війни;
- сформулювати стратегічні напрямки підвищення ефективності консалтингового бізнесу на прикладі компанії «Ernst and Young» на основі проведеного аналізу глобального стану міжнародного консалтингу;

Практичне значення отриманих результатів. На основі проведеного експертного опитування та SWOT-аналізу надана оцінка сильних, слабких сторін компанії «Ernst and Young», визначені її можливості та загрози, а також розроблена низка стратегічних напрямків для підвищення ефективності консалтингового бізнесу компанії «Ernst and Young».

Проведений аналіз може бути використаний на практиці для оцінки ефективності консалтингового бізнесу міжнародних консалтингових компаній.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: міжнародний консалтинг, форензік консалтинг, глобалізація економічних відносин, комплаєнс, репутаційні ризики, управління ризиками, рентабельність.

ВІДГУК
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»
Бернацької Євгенії Сергіївни
на тему: «Розвиток міжнародного консалтингу (на прикладі компанії «EY»)»

1. Актуальність теми: Обумовлена необхідністю дослідження міжнародного консалтингу як одного з найбільш динамічних сегментів сектору ділових послуг.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Автором розкрито сутність, форми та принципи міжнародної консалтингової діяльності, фактори та особливості розвитку міжнародного консалтингу в умовах глобалізації та діджиталізації економічних відносин.

3. Наявність самостійних розробок автора: Розкрито сучасний стан і тенденції розвитку міжнародної консалтингової діяльності; досліджено позиціонування компанії «Ernst and Young» на глобальному ринку консалтингових послуг.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Автором ідентифіковано умови та чинники успішної реалізації бізнес-проектів компанії «Ernst and Young» на прикладі форензік-консалтингу, а також обґрунтовано стратегічні напрямки підвищення ефективності консалтингового бізнесу компанії «Ernst and Young»

5. Наявність недоліків: Не помічено.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ДЕК: кваліфікаційна бакалаврська робота Бернацької Євгенії Сергіївни виконана на високому науковому та практичному рівнях, містить власні оригінальні розробки автора та відповідає встановленим вимогам. Робота рекомендується до захисту на ЕК з оцінкою **50 балів** із 50.

Науковий керівник:

Завідувач кафедри європейської економіки
і бізнесу, д.е.н., доц.

О.А. Федірко

«__» _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ.....	6
1.1. Сутність, форми та принципи міжнародної консалтингової діяльності.....	6
1.2. Фактори та особливості розвитку міжнародного консалтингу в умовах глобалізації та діджиталізації економічних відносин.....	11
1.3. Методики та критерії оцінювання ефективності міжнародної консалтингової діяльності.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «ERNST AND YOUNG».....	24
2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку міжнародної консалтингової діяльності.....	24
2.2. Позиціювання компанії «Ernst and Young» на глобальному ринку консалтингових послуг.....	32
2.3. Умови та чинники успішної реалізації бізнес-проектів компанії «Ernst and Young» на прикладі форензик консалтингу.....	37
2.4. Стратегічні напрямки підвищення ефективності консалтингового бізнесу компанії «Ernst and Young».....	47
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток послуг міжнародного консалтингу є важливою умовою успішного ведення міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та діджиталізації економічного розвитку, зростанні вимог клієнтів, змін в міжкультурних зв'язках та зсуву політичної осі сили. Міжнародний консалтинг спрямований на мінімізацію ризиків, пов'язаних з веденням бізнесу, запобіганням відмиванню коштів та репутаційним втратам, корпоративною безпекою та запобіганням загрозам, що є особливо актуальним для України в умовах повномасштабної війни.

Аналіз сучасного стану, чинників та факторів успішної реалізації консалтингових проектів дає змогу сформулювати стратегічні рекомендації для підвищення ефективності бізнес-діяльності у сфері консалтингу, в тому числі для компанії «Ernst and Young». Особливо важливим дослідження цієї теми є для виявлення перспектив міжнародного консалтингу у період геополітичної нестабільності, а також діджиталізації та глобалізації економічних відносин у світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Операційні виклики, з якими стикається консалтинговий бізнес, широко досліджуються в наукових працях таких зарубіжних дослідників, як К. Макхем, А. Пригожин, М. Логвиненко, А. Посадський, А. Березной, Є. Шайн, І. Фамінський, П. Ідельменов, А. Лузін та ін., а також вітчизняних науковців — В. Верба, Т. Решетняк, В. Давиденко.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження моделей, форм та інструментів консалтингової діяльності компанії «Ernst and Young» в умовах глобальної геополітичної нестабільності.

Для досягнення визначеної мети було поставлено наступні завдання:

- розкрити економічну сутність та форми міжнародної консалтингової діяльності;
- сформулювати принципи міжнародної консалтингової діяльності;

- визначити фактори та особливості міжнародної консалтингової діяльності в умовах глобалізації та діджиталізації економічного розвитку;
- проаналізувати методики та критерії оцінювання ефективності міжнародної консалтингової діяльності;
- проаналізувати сучасний стан міжнародної консалтингової діяльності;
- дослідити позиціонування компанії «Ernst and Young» на глобальному ринку консалтингових послуг;
- проаналізувати умови успішної реалізації бізнес-проектів компанії «Ernst and Young» на прикладі форензік консалтингу;
- обґрунтувати важливість застосування послуг форензік консалтингу для українського та іноземного бізнесу в контексті повномасштабної війни;
- сформулювати стратегічні напрямки підвищення ефективності консалтингового бізнесу на прикладі компанії «Ernst and Young» на основі проведеного аналізу глобального стану міжнародного консалтингу.

Об’єктом дослідження є розвиток міжнародної консалтингової діяльності.

Предметом дослідження є моделі, форми та інструменти консалтингової діяльності компанії «Ernst and Young» в умовах глобальної геополітичної нестабільності.

Методи дослідження. Для вирішення завдань використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, зокрема, методи синтезу, вивчення теоретичного матеріалу, емпіричне дослідження, класифікація, моделювання, кейс-стаді, метод експертних оцінок, метод контрфактуального аналізу та SWOT-аналіз.

Теоретична та методична значущість отриманих результатів дослідження полягає у систематизації теоретичних та наукових знань щодо міжнародної консалтингової діяльності.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у можливості використання висновків та стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності консалтингової діяльності для інших міжнародних компаній.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є роботи зарубіжних науковців, статистичні дані державних органів управління, ресурси мережі Інтернет, щорічні та щоквартальні звіти міжнародних компаній, аналітичні дослідження міжнародних компаній та інститутів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів і висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 52 сторіки і включає 11 рисунків та 7 таблиць. Список використаних джерел містить 34 найменування. Роботу доповнено 3 додатками на 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1. Сутність, форми та принципи міжнародної консалтингової діяльності

Сучасний міжнародний бізнес потрепає від турбулентності та невизаченості міжнародних ринків, геополітичних проблем та підвищення вимог клієнтів до поведінки під час криз. Крім того, компанії вимушені забезпечувати вимоги щодо відповідності санкціям, продовжувати роботу в умовах порушення постачальних ланцюгів та впоратися зі стратегіями виходу з Російської Федерації. Міжнародний консалтинг — це інструмент, який забезпечує компаніям швидке та професійне реагування на кризи, розробку бізнес-стратегій, дотримання бізнес етики та комплаєнсу.

Сутність міжнародного (або глобального) консалтингу полягає у наданні послуг міжнародним корпораціям, малому та середньому бізнесу або неприбутковим міжнародним організаціям або такому бізнесу, що планує розширення на міжнародний рівень. Такий консалтинг має на меті експертну підтримку для успішної реалізації міжнародної бізнес діяльності, поглинання компаній в інших країнах, фінансових транзакцій, мінімізації ризиків та репутаційних втрат.

Особливою характеристикою міжнародного консалтингу є його покликання у розв'язанні проблем, пов'язаних з різницею у законодавствах різних країн, політичними та соціальними факторами, як от рівень корумпованості уряду, тероризм та дотримання прав людини у країні.

Водночас міжнародний консалтинг як наука є складовою консалтингу, який поширюється на міжнародні економічні відносини. Розглядається у двох

аспектах: як одна із форм функціонування світового ринку і як спосіб спеціалізації певного виду консультаційної допомоги [1, с. 6].

Міжнародний консалтинг може існувати у різних формах в залежності від потреб клієнта та зовнішніх факторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Форми міжнародної консалтингової діяльності

Форма	Характеристика
Консультування щодо діяльності клієнта	Консультування – форма міжнародного консалтингу, яка дозволяє надавати практичні та конкретні рекомендації щодо діяльності клієнта. Для прикладу, аналітична діяльність під час фінансових транзакцій допомагає визначити ідентифікатори відмивання коштів під час переказу коштів до реципієнтів, що мають високий ризик корупції, як от благодійні організації, компанії зі складною структурою акціонерів, підприємства з офшорними рахунками тощо. Після, у формі консультації, міжнародна консалтингова компанія надає свою оцінку ризику такого партнерства та рекомендації щодо продовження або виходу з угоди. Консультування також дозволяє розробляти Дорожні карти для Бізнесу (особливо під час криз та надзвичайних ситуацій, як Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році), допомагає в узгодженні бізнес-стратегій, впровадженні системи управління ризиками, узгодженні з санкційними списками та регуляторними нормами тощо.
Аналітична діяльність	Включає такі послуги як дослідження цільових ринків збуту клієнта, менеджмент та страхування ризиків, створення ефективних фінансових механізмів. Це процес систематичного збору та інтерпретації даних задля надання експертних рекомендацій.
Ревізія діяльності клієнта	Ревізія діяльності клієнта є процесом оцінки ефективності діяльності підприємства та відповідності регулятивним нормам, як от санкції, заборона на ведення бізнесу з країнами з високим рівнем тероризму або корупції, рекомендації щодо утримання від ведення бізнесу з політично значущими особами тощо. Консультанти ідентифікують потенційні ризики або недоліки в діяльності клієнта.
Прогнозування	Дозволяє клієнтам робити оцінки та приймати рішення на основі прогнозів щодо політичних та регуляторних змін, економічних та ринкових тенденцій, змін у геополітичному контексті. Під час прогнозування застосовуються такі новітні методи прогнозування, як от метод «сканування горизонту» або «форсайту», який найчастіше застосовується у міжнародному консалтингу з питань безпеки або геополітичному консалтингу.
Участь у діяльності клієнта	Форма безпосередньої участі у діяльності клієнта під час надання послуг міжнародного консалтингу дозволяє виконувати конкретні виробничі задачі клієнта, як от підвищення ефективності вкладення інвестицій, впроваджувати норми та системи, що узгоджені в глобальному полі, узгоджувати бізнес-діяльність з нормами міжнародного законодавства або законодавства іншої країни тощо.

Джерело: складено автором.

Принципи міжнародного консалтингу є фундаментальними принципами, якими керуються спеціалісти у галузі міжнародного консалтингу при своїй професійній діяльності. Ці принципи можна поділити на етичні та професійні.

Етичні принципи міжнародної консалтингової діяльності – сукупність принципів доброчесності, якими спеціалісти в сфері консалтингу керуються для дотримання професійності та етичності під час надання послуг. Вони охоплюють такі норми:

- незалежність та об'єктивність наданих послуг [2, с. 14-16]: консультанти зобов'язані діяти незалежно від зовнішніх факторів, як от тиск зі сторони клієнта, керівництва або будь-яких стейкхолдерів. Під час надання заключних рекомендацій та розроблення стратегій, консультанти мають зберігати об'єктивність;
- конфіденційність одержуваних даних та деталей наданих послуг: консультанти не мають права розголошувати деталі своєї роботи з клієнтами, а навпаки, зберігати повну конфіденційність отриманих даних (за виключенням підозри у скоєнні будь-якого виду злочинів) [2, с. 14-16];
- неприпустимість одночасних проектів з конкурентними фірмами або фірмами, що проводять аудиторську діяльність над клієнтом: цей принцип допомагає консалтинговим фірмам уникнути конфліктів інтересів. Наприклад, в Україні Закон "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" забороняє аудиторам проводити аудит для клієнтів, з якими вони мають конфлікт інтересів, а також надавати консультаційні послуги клієнтам, для яких вони проводять аудит. Подібні закони діють майже в усіх країнах світу [3];
- надання послуг в інтересах клієнта, а не консультанта: спеціалісти з консалтингу зобов'язані діяти в інтересах клієнта, навіть, якщо це суперечить їх власним інтересам. Задля дотримання умов цього принципу, в усіх компаніях «Великої Четвірки», консультанти, до прикладу, не мають права брати участь в консалтинговому проекті, де

вони, або члени їх родини мають фінансовий інтерес або обіймають будь-яку посаду [3];

- при підозрі, зобов'язання повідомити відповідні органи про потенційне відмивання грошей, ухилення від сплати податків або спонсорування терористичної або кримінальної діяльності клієнтом: цей принцип стосується боротьби з фінансовими злочинами та терористичною діяльністю. Консультанти зобов'язані вживати заходів та сповіщати відповідні органи, якщо вони мають підстави підозрювати, що їх клієнт здійснює такі дії. Цей принцип також включає в себе зобов'язання не попереджати клієнта про таке сповіщення задля уникнення укриття злочинів.

Професійні принципи міжнародної консалтингової діяльності – сукупність принципів професійного знання та навичок, якими спеціалісти в сфері консалтингу мають володіти для надання ефективних, законних та фахових консультаційних послуг. Це включає такі норми:

- стратегічне мислення, що відповідає міжнародним тенденціям: від консультантів вимагається розуміння глобальних та/або регіональних економічних і політичних тенденцій у світі бізнесу, аби ці тенденції могли бути враховувані при роботі зі стратегіями клієнтів. Для цього, в усіх глобальних консалтингових компаніях, консультанти щорічно проходять тренінги та слухають семінари від спеціалістів в області економіки та політики [4, с. 16-24];
- міжкультурна компетентність, глибоке розуміння культурних особливостей країни, де надаються консалтингові послуги: консультанти мають бути здатні адаптувати свої пропозиції та діяльність до культурних, соціальних та іноді релігійних особливостей країни, де надають послуги. Цей принцип передбачає розуміння традицій та культурної чутливості задля уникнення потенційних конфліктів та більш ефективної комунікації з клієнтами та іншими стейкхолдерами;

- базове знання міжнародного законодавства та надання послуг з його узгодженням: оскільки консалтингова діяльність є дуже регульованою, а отже, має бути адаптивною до міжнародних та національних норм законодавства, консультанти мають мати базові знання задля уникнення порушень цих норм. Для цього, фахівці з консалтингу проходять щорічні тренінги з комплаєнсу та юридичних норм, а також мають можливість звертатися до юридичного відділу компанії для узгодження своїх дій;
- знання базового законодавства щодо протидії відмивання коштів країни, де надаються послуги: консультанти мають володіти достатніми знаннями щодо всіх аспектів такого законодавства, що охоплює вимоги до ідентифікації та верифікації клієнтів, звітності про фінансові транзакції, а також механізми співпраці з органами влади і іншими регуляторними органами. В Україні це наступні законодавчі акти: Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» № 361-IX від 06.12.2019 [5]. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу № 65 від 19.05.2020, яке розроблене відповідно до законів України "Про Національний банк України", "Про банки і банківську діяльність", "Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення", з метою запобігання використанню банківської системи для легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення [6, с 3];
- індивідуальний підхід до розробки рекомендацій, що зорієнтований на особливості бізнес-діяльності клієнта: консультанти не мають права надавати єдиний список рекомендацій для усіх клієнтів. Цей принцип передбачає глибокий аналіз бізнес-моделі, зовнішніх факторів та потреб

клієнта, що сприяє створенню індивідуального підходу до роботи з клієнтом і найбільш ефективним наданням відповідних стратегічних рекомендацій.

Отже, міжнародна консалтингова діяльність має на меті надання послуги міжнародним корпораціям та регіональному бізнесу в різних аспектах їхньої діяльності, одночасно дотримуючись професійних та етичних принципів. Це включає в себе підтримку у розширенні на міжнародний рівень, управлінні ризиками, дотриманні вимог щодо санкцій, а також сприянню розвитку бізнес-стратегій та дотриманню етичних та комплаєнс стандартів. Фахівці з міжнародного консалтингу також враховують регуляторні, політичні та соціальні фактори різних країн, що можуть впливати на діяльність їх клієнтів.

1.2. Фактори та особливості розвитку міжнародного консалтингу в умовах глобалізації та діджиталізації економічних відносин

Діджиталізація економічних відносин справила глибокий вплив на міжнародний консалтинг, революціонізувавши способи та методи надання консультантами послуг клієнтам. До того ж, міжнародний консалтинг – адаптивна сфера професійної діяльності, яка постійно розвивається та оновлює аналітичні інструменти, які будуть відповідати вимогам сучасності.

Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України, міжнародний консалтинг як на території України, так і в усьому світі, опинився в ситуації, де він мав адаптуватися до нових запитів клієнтів, які не існували до цієї війни. Консультанти повинні були виконувати нові завдання та розробляти інноваційні інструменти, сервіси та рішення для компаній, щоб допомогти їм ефективно функціонувати в умовах геополітичної нестабільності та економічних обмежень. Щоб залишатися конкурентоспроможними в цю нову епоху нестабільності, організаціям потрібен міжнародний консалтинг для адаптації бізнес-діяльності, впровадження інновацій, гнучких клієнтоорієнтованих стратегій, інвестування ресурсів у

перспективні регіони та коригування свого основного підходу до вирішення проблем.

Розвиток міжнародного консалтингу в умовах глобалізації та діджиталізації економічних відносин характеризується рядом факторів та особливостей.

Одним із важливих факторів розвитку міжнародного консалтингу є зростання попиту на консультаційні послуги у сфері міжнародного бізнесу. Глобальна економіка стає все більш взаємозалежною, і компанії потребують спеціалізованих консультантів, які володіють знаннями про міжнародні ринки, міжкультурну комунікацію та транскордонні регуляторні питання.

Другим фактором є збільшення доступності технологій та інформаційних ресурсів завдяки діджиталізації економічних відносин. Консультанти можуть використовувати цифрові інструменти для збору та аналізу даних, а також для спілкування з клієнтами та партнерами навіть на великій відстані. Крім того, як консалтингові фірми, так і їх клієнти, створюють власні технологічні рішення на основі штучного інтелекту та автоматизації процесів своєї діяльності. Це дозволяє покращити ефективність надання послуг та підвищити свою конкурентноспроможність.

Ще одним фактором є зростання конкуренції в індустрії консалтингу. Глобалізація веде до все більшої потреби у консультаціях з міжнародного бізнесу, а отже збільшенню кількості консалтингових фірм, які конкурують за клієнтів на міжнародному ринку. Це ставить питання про якість послуг, спеціалізацію консультантів та адаптивність до глобальних викликів та запитів клієнтів як критичні фактори успіху.

Важливою також є адаптація до змін у законодавстві та регуляторних вимог на міжнародному рівні. Глобалізація призводить до нових ризиків, а отже і появи правил і стандартів, які впливають на бізнес-процеси компаній. Консультанти повинні бути добре обізнані про ці зміни та допомагати своїм клієнтам у адаптації їх діяльності до цих вимог.

Розвиток цифрових технологій також відкрив нові можливості та виклики для консалтингової індустрії, змінивши спосіб роботи консультантів та навички, необхідні для досягнення успіху. Сьогодні, діджитал-технології, такі як електронні комунікації, автоматизація скринінг-процесів та технології, засновані на основі штучного інтелекту, полегшили міжнародним консультантам аналітичну діяльність, виявлення закономірностей або ризиків, та надання інсайтів клієнтам. За допомогою цифрових інструментів консультанти, наприклад, можуть збирати та аналізувати великі обсяги даних, особливо у фінансовому секторі, скорочуючи час і зусилля, необхідні для отримання інсайтів. Діджиталізація змінює парадигму роботи компаній з міжнародного консалтингу і вимагає адаптації до нового цифрового середовища.

Наприклад, міжнародна компанія з надання аудиторських, консалтингових та юридичних послуг PricewaterhouseCoopers планує інвестувати 1 млрд. дол. США у технологію генеративного штучного інтелекту протягом наступних трьох років, співпрацюючи з корпорацією Microsoft та виробником ChatGPT OpenAI для автоматизації різних аспектів своїх податкових, аудиторських та консалтингових послуг. Багаторічні інвестиції будуть включати фінансування для найму більшої кількості фахівців у галузі штучного інтелекту та навчання існуючого персоналу можливостям штучного інтелекту. PwC також планує створення платформи обробки запитів своїх клієнтів на основі розробленого генеративного штучного інтелекту, що значно підвищить швидкість відповідей на вимоги клієнтів та інших стейкхолдерів.

Крім того, цифрова трансформація призвела до розвитку нових бізнес-моделей у міжнародному консалтингу. Наприклад, деякі консалтингові фірми перейшли на моделі, що базуються на підписці, пропонуючи клієнтам консалтингові послуги виключно онлайн. Моделі на основі підписки пропонують бізнесу доступ до міжнародних консалтингових послуг на постійній основі, забезпечуючи більш передбачуваний та постійний потік доходів для консалтингових компаній. Ось деякі з них:

- McKinsey & Company запустила набір послуг на основі підписки, включаючи «McKinsey Academy» [7], «McKinsey Solutions» [8] та «McKinsey Digital» [9];
- Boston Consulting Group представила «BCG Gamma», послугу з аналізу даних та машинного навчання на основі підписки [10];
- Deloitte запустила інноваційну лабораторію на основі підписки «Deloitte Greenhouse», яка допомагає організаціям вирішувати складні бізнес-проблеми [11];
- Accenture представила сервіс аналітики та візуалізації даних на основі підписки «Accenture Insights Platform». Платформа надає аналітичні послуги державним установам, що дозволяє знизити витрати і ризики, водночас значно розширюючи аналітичні можливості [12];
- PricewaterhouseCoopers запустила інструмент аналітики та бенчмаркінгу «PwC InsightsOfficer», який допомагає компаніям приймати рішення на основі автоматизованого аналізу даних [13].

Глобалізація економічних відносин прискорює обмін послугами, ідеями та капіталом між країнами. Це створює потребу в міжнародному консалтингу, оскільки компанії потребують підтримки та консультацій з метою розуміння нових ринків, культурних особливостей та регуляторного середовища інших країн. Це також призводить до того, що підприємства розширюють свою діяльність за межі своїх національних ринків. Як результат, відбувається збільшення попиту на міжнародні консалтингові послуги, щоб допомогти компаніям вийти на нові ринки, залучити зовнішні інвестиції та розробити глобальні стратегії. В умовах економічної глобалізації, на розвиток міжнародного консалтингу впливають ризики, що виникають разом з розширенням бізнесу. Наприклад, масштаби відмивання грошей важко оцінити, але вони зростають щороку. За оцінками Управління ООН з наркотиків та злочинності, щороку відмивається від 2 до 5% світового внутрішнього валового продукту [14], і ці процеси мають тенденцію до зростання, коливаючись від 0,7 до 1,9 трлн. євро щороку (рис. 1.1).

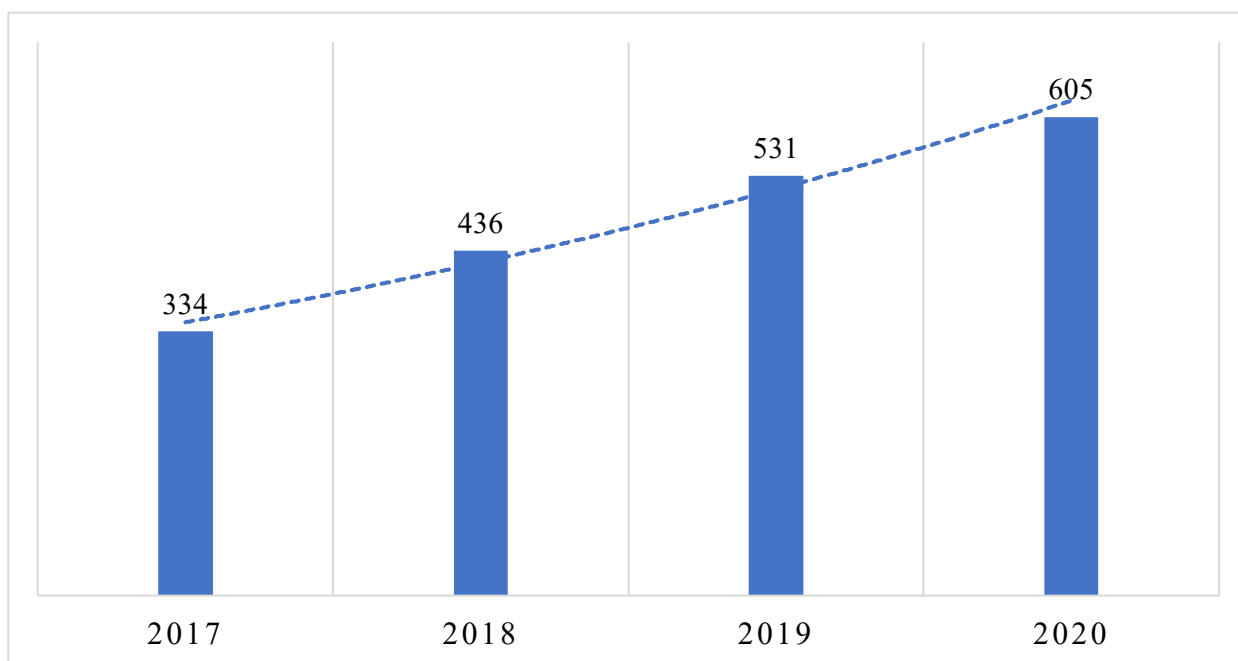


Рис. 1.1 – Динаміка випадків відмивання коштів згідно даних Eurojust

Джерело: складено автором за даними [15].

Іншою особливістю розвитку міжнародного консалтингу в умовах глобалізації економічних відносин є необхідність у спеціалізації надання послуг за галузями та регіонами. Глобалізація сприяє формуванню нових регіональних ринків, а отже, потребує міжнародних консультантів, які розуміють особливості цих ринків. Наприклад, після початку повномасштабної військової агресії РФ проти України 24 лютого 2022 року спостерігається зростання попиту на послуги міжнародного консалтингу серед багатьох міжнародних корпорацій. Мотивацією для цього є бажання компаній уникнути можливих негативних наслідків, таких як введення санкцій або втрати репутації, які можуть виникнути внаслідок економічних зв'язків з Російською Федерацією в логістичних та постачальницьких ланцюгах, а також у зв'язку з прямою або опосередкованою співпрацею через дочірні компанії, що мають материнські структури на території РФ. Таким чином компанії демонструють корпоративну соціальну відповідальність та відповідність до регуляторних вимог, в чому їм допомагають міжнародні консультанти, які є експертами з даного регіону.

Також, компанії звертаються до міжнародних консультантів з метою виходу з ринку Російської Федерації та релокації їх бізнесу. В даному випадку, фахівець також має розуміти особливості ринку та надає наступні послуги:

- підтримку в інтеграції в новому регіоні (допомогу у виборі фізичної локації, аналізу та поясненні особливостей розвитку регіональної ринкової інфраструктури та рівня безпеки на новому місці, наданні списку наявних конкурентних підприємств, та можливостей співпраці з ними на нових територіях, аналіз ризиків);
- аналіз та рекомендації щодо можливостей приєднання до кластерних ініціатив у регіоні;
- супровід у процесі переоформлення дозвільних документів та пояснення юридичних аспектів релокації бізнесу, враховуючи особливості та специфіку бізнес-діяльності клієнта;
- допомогу у переорієнтації бізнесу на виробництво інших товарів чи наданні послуг;
- підбір кадрів для роботи на нових територіях та надання можливостей для пошуку фахівців у вузьких сферах;
- допомогу у пошуку нових клієнтів і постачальників у регіоні.

В цілому, запит на міжнародний консалтинг стрімко виріс після початку війни в Україні. За даними міжнародної компанії PricewaterhouseCoopers у Німеччині, починаючи з 24 лютого 2022 року, відбулося різке зростання попиту на консультаційні послуги, спрямовані на питання релокації, корпоративної та фізичної безпеки, аналіз та мітигацію ризиків та скринінг підсанкційних організацій і осіб. Це зростання спостерігалось у відсотковому виразі порівняно з іншими видами консультаційних послуг. Для статистичного аналізу цих змін, автором було проведено експертне опитування працівників PriceWaterhouseCoopers в офісі Лейпциг, Німеччина з модифікації структури надання міжнародних консультаційних послуг (Додаток А), в якому взяли участь 5 фахівців у сфері консалтингу. Результати даного опитування продемонстровано у графічному зображенні (рис.1.2).

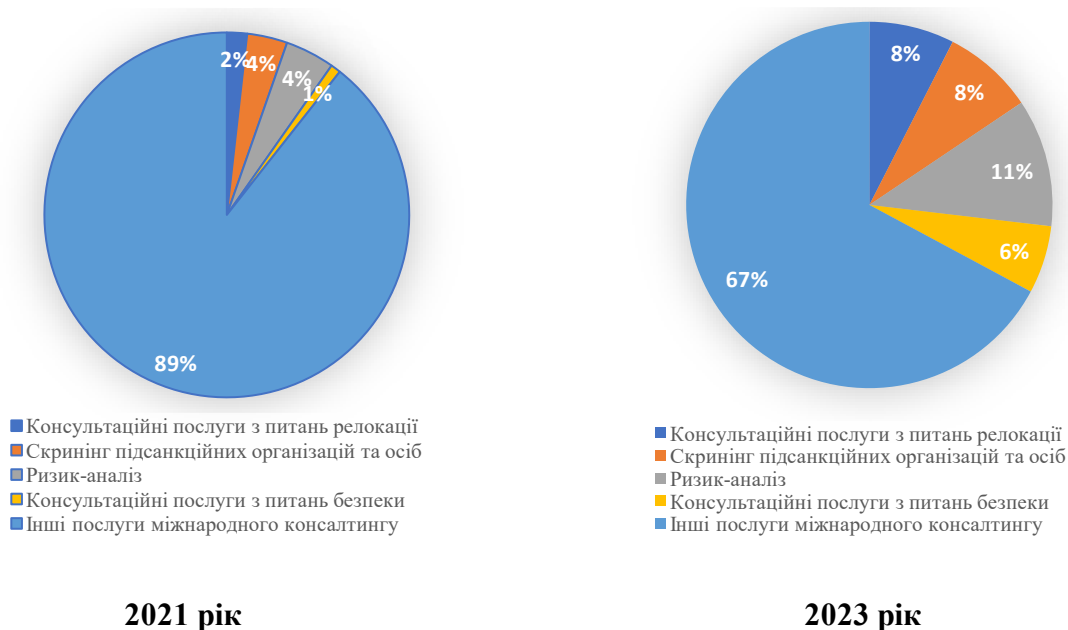


Рис. 1.2 – Структура міжнародних консультаційних послуг

Джерело: складено автором за даними з Додатку А.

Отже, структура міжнародних консультаційних послуг значно змінилась з початку війни в Україні у 2023 році. У 2021 році послуги з питань релокації займали невеликий обсяг роботи, що складав 2% від усіх консультаційних послуг. Проте, в 2023 році цей вид послуг зріс і тепер складає 8% від загального обсягу, що свідчить про збільшений інтерес компаній або співробітників до релокації з певних регіонів. Скринінг підсанкційних організацій та осіб теж відзначився зростанням у два рази, з 4% в 2021 році до 8% в 2023 році. Це може вказувати на підвищену увагу до впливу санкцій та контролю над фінансовими операціями через зростаючий обсяг регуляторних обмежень. Ризик-аналіз також зріс і тепер становить 11% від усіх консультаційних послуг, що свідчить про потреби в якісній оцінці та рекомендаціях щодо управління ризиками в бізнесі. Консультаційні послуги з питань безпеки також зросли з 1% до 6%, що може свідчити про збільшений фокус на забезпечення безпеки в бізнес-операціях через геополітичну нестабільність.

1.3. Методики та критерії оцінювання ефективності міжнародної консалтингової діяльності

Дослідження методик та критеріїв оцінювання ефективності міжнародної консалтингової діяльності є важливим питанням для міжнародних консалтингових компаній. Ефективність міжнародної консалтингової діяльності залежить від багатьох як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори можуть включати якість послуг, що надаються, задоволеність клієнтів, їх лояльність та фінансові результати. Проблема виокремлення чинників, що впливають на ефективність консалтингу, ще більше ускладнюється зовнішнім впливом, який можна назвати "шумовим фактором", наприклад, макроекономічними змінами, економічним та політичним станом або корумпованістю регіону, де надаються послуги. Перешкодою також є і обрання коректних часових рамок для вимірювання проектної діяльності, адже оцінка часто вимагає аналізу довгострокового впливу та повернення інвестицій, а отже не може бути визначена у короткий термін. Крім того, відсутність контрольної групи та загальновизнаних стандартів для визначення того, що сталося б за відсутності проекту.

Ефективність міжнародної консалтингової діяльності варто оцінювати щонайменше з трьох причин.

По-перше, це необхідно, щоб підтвердити, що міжнародний консалтинг є бізнес-інструментом: оскільки міжнародний консалтинг - це лише один з багатьох засобів, які компанія може зробити для підвищення своєї ефективності та прибутковості, його слід чітко порівнювати з класичними бізнес-інструментами.

По-друге, необхідно обґрунтувати витрати на міжнародний консалтинг: ретельне кількісне та якісне обґрунтування витрат на міжнародний консалтинг необхідне для того, щоб протистояти скороченню бюджетів на міжнародний консалтинг у часи економічних труднощів або геополітичної нестабільності.

Більше того, таке обґрунтування допоможе в аргументації міжнародного консалтингу як основного інструменту боротьби з бізнес-кризами.

По-третє, об'єктивна оцінка міжнародних консалтингових програм необхідна для того, щоб забезпечити постійне вдосконалення бізнес-консультування з метою підвищення його цінності та збільшення вигоди для клієнтів. Під час оцінювання консалтингової діяльності, фахівці можуть використовувати різні методи аналізу, як от, SWOT-аналіз, який може допомогти у вивченні слабких сторін та загроз проекту, аби уникнути їх у майбутньому. Неуспішні консалтингові проекти можуть негативно вплинути на репутацію компанії, що позначиться на довірі стейкхолдерів.

Для оцінювання ефективності міжнародної консалтингової діяльності використовуються різні критерії. Вимірювання може бути в грошовому та/або негрошовому вираженні. У таблиці 1.2 автором узагальнено найбільш поширені критерії оцінки як з точки зору клієнтів, що звертаються за послугами консалтингу, так і з точки зору міжнародних консалтингових компаній.

Більшість компаній застосовують критерії оцінювання в грошовому еквіваленті, а рентабельність інвестицій є найпоширенішим методом оцінки загального успіху та ефективності будь-якого міжнародного консалтингового проекту. Однак слід зазначити, що рентабельність інвестицій не може оцінити всі аспекти міжнародного консалтингового процесу. До прикладу, рентабельність інвестицій не може відображати такі нефінансові критерії, як покращення фахових здібностей, ступінь зміни поведінки клієнта, відповідно до розроблених рекомендацій, або уникнення репутаційних втрат. Щоб розрахувати рентабельність інвестицій, необхідно оцінити або виміряти витрати і вигоди, пов'язані з конкретним проектом міжнародного консалтингу. Рентабельність інвестицій у міжнародну консалтингову програму розраховується як співвідношення вигод і витрат, виражене у відсотках, за певний період часу.

**Таблиця 1.2 Критерії оцінювання ефективності міжнародної
консалтингової діяльності**

Критерії міжнародних консалтингових компаній		Критерії замовників міжнародних консалтингових послуг	
Критерій	Характеристика	Критерій	Характеристика
Критерій прямих витрат	Вимірювання гонорарів і витрат, понесених безпосередньо в результаті реалізації міжнародної консалтингової діяльності.	Критерій зміни продуктивності	Для оцінки міжнародної консалтингової діяльності можна використовувати різні показники: кількість скарг, продажів, обсяги виробництва, покращення репутації тощо.
Критерій непрямих витрат	Вимірювання витрат, опосередковано пов'язаних з міжнародною консалтинговою діяльністю: заробітна плата працівників, витрати на оренду приміщень та обладнання, витрати на відрядження.	Критерій рентабельності інвестицій	Рентабельність інвестицій можна розрахувати як: грошові вигоди, отримані організацією за певний період часу в обмін на певні інвестиції в міжнародний консалтинговий проект; або як ступінь, до якого вигоди (результати) від консалтингу перевищують витрати (вхідні дані).
Критерій отриманого доходу	Дохід, отриманий в результаті консультування, є важливим показником успіху, хоча і не таким точним, як рентабельність інвестицій.	Критерій підвищення соціальної відповідальності	Оцінка ефективності міжнародної консалтингової діяльності з точки зору підвищення соціальної відповідальності допомагає компаніям визначити, чи сприяють їхні консалтингові проекти, покращенню їх соціального іміджу на глобальних ринках.
Критерій відповід- ності цілям	Цей критерій оцінює наскільки успішно міжнародна консалтингова компанія досягла своїх цілей, таких як зростання штатних працівників, розширення клієнтської бази, вихід на нові ринки, поліпшення іміджу серед цільової аудиторії клієнтів тощо.	-	-
Критерій лояльності клієнтів	Оцінюється ймовірність того, що клієнти будуть продовжувати співпрацювати з міжнародною консалтинговою компанією в майбутньому. Лояльність клієнтів можна оцінити за допомогою аналізу поведінки клієнтів, таких як повторні продажі, рекомендації, скарги.	-	-

Джерело: складено автором.

Щоб детальніше розглянути критерій рентабельність інвестицій у консалтинговий проект може бути розрахована за допомогою показника

"Прибуток від інвестицій" (Return on Investment - ROI). Формула для розрахунку ROI виглядає наступним чином:

$$ROI = \frac{(\text{Прибуток} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} \times 100\%, \text{ де:} \quad (1.1)$$

«Прибуток» - це грошові вигоди, отримані організацією в результаті консалтингового проекту;

«Витрати» - це витрати, пов'язані з інвестиціями в консалтинговий проект, такі як витрати на заробітну плату консультантам, витрати на дослідження та аналіз, витрати на ресурси і технології тощо.

Припустимо, що компанія інвестувала 50 тис дол США у консалтинговий проект для оптимізації своїх процесів постачань з країн Близького Сходу у Нідерланди. Протягом року вони заощадили 80 тис дол США завдяки розробці більш ефективних маршрутів та логістичних рішень для постачань з Близького Сходу та підписання контрактів з новими постачальниками. Зараз, ми можемо розрахувати ROI за формулою 1.1: $ROI = \frac{(80000 - 50000)}{50000} \times 100\% = 60\%$.

Отже, ROI для цього консалтингового проекту складає 60%. Це означає, що організація отримала прибуток, що перевищує її витрати на проект, інвестований у міжнародний консалтинговий проект завдяки зменшенню витрат на транспорт і логістику. Вищий ROI вказує на більшу рентабельність інвестицій та більшу ефективність консалтингового проекту. Цей показник може бути корисним для прийняття рішення щодо того, чи варто інвестувати у консалтинговий проект, а також для порівняння ефективності різних проектів або пропозицій.

Для кращого розуміння суттєвості параметрів, які визначають ефективність міжнародної консалтингової діяльності, розглянемо приклади наукових досліджень, які аналізують важливість показників ефективності в цьому контексті.

В дослідженні, проведеному компанією McKinsey & Company в 2018 році [16], було оцінено ефективність міжнародної консалтингової діяльності. У

дослідженні взяли участь 100 компаній з різних країн, які користувалися послугами міжнародних консалтингових компаній. Дослідження показало, що економія витрат є найбільш важливим критерієм ефективності міжнародного консалтингу для клієнтів. У середньому, компанії, які користувалися послугами міжнародних консалтингових компаній, змогли заощадити 10% своїх сукупних витрат. Окрім того, компанії, які користувалися послугами міжнародних консалтингових компаній, змогли в середньому збільшити свої доходи на 10%.

Необхідно зазначити, що ці показники суттєво відрізнялися в залежності від регіону, де знаходилась компанії, що прийняли участь в дослідженні. Так, компанії Близького Сходу та Центральної Азії мали гірші показники, ніж компанії, що проводять свою діяльність у країнах Європи або Північної Америки. Це можна обґрунтувати різницею у зовнішніх факторах, які опосередковано впливають на ефективність консалтингового проекту, як от політична та економічна нестабільність або корумпованість регіону.

Дослідження також показало, що міжнародний консалтинг є більш ефективним для компаній, які мають складні бізнес-процеси, потребують довгострокових стратегій, працюють на міжнародних ринках або стикаються з проблемами, які вимагають спеціальних знань і досвіду.

В економічній літературі напрацьовано цілу низку методів оцінювання ефективності міжнародної консалтингової діяльності, найбільш поширені з яких наведено у Додатку Б. Вибір конкретного методу залежить від мети оцінки, характеру проекту, доступних ресурсів та вимог клієнта. Зазвичай комбінування декількох методів дозволяє здійснити більш повну та об'єктивну оцінку ефективності міжнародного консалтингового проекту.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «ERNST AND YOUNG»

2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку міжнародної консалтингової діяльності

Галузь міжнародної консалтингової діяльності з'явилася ще за часів Середньовіччя, коли такі історичні фігури як Жан-Батист Кольбер та Марко Поло вважались «міжнародними консультантами» предстаників престолу своїх часів. Сфера почала швидко розвиватися на початку 20 століття, що було продемонстровано у 1923 році, коли Джеймс МакКінзі заснував першу у світовій історії компанію з надання консалтингових послуг, в тому числі послуг з міжнародного консалтингу, яка через деякий час розширила свою бізнес-діяльність по всьому світу, відкривши офіси в Азії, Європі та Південній Америці.

Починаючи з 1990 року, сфера міжнародного консалтингу стала однією з найуспішніших у світі, зберігаючи щорічні темпи зростання у 10%, що зробило її глобальним лідером за продуктивністю праці. Прогнозується, що до 2025 року середньорічні темпи зростання міжнародної консалтингової діяльності її становитимуть від 5 до 8%, випереджаючи темпи зростання ВВП у більшості країн [17].

Сьогодні ринок міжнародного консалтингу значно зростає в країнах Азії, Індії, Китаю, Центральної та Східної Європи, в тому числі в Україні. Глобальне дослідження «Global Industry Analysts, Inc» показує, що сфера усіх консалтингових послуг у 2022 році становила 1,6 трлн. дол. США, де сфера міжнародного консалтингу займає 700 млрд. дол. США. Дослідники «Global Industry Analysts, Inc» прогнозують, що до 2027 року ринок консалтингових послуг сягне 2,2 трлн. дол. США [18]. Згідно даних дослідження «The New York Times» від 2022 року, 35% компаній у розвинених країнах користуються

послугами міжнародного консалтингу у разі потреби, а 15% компаній регулярно звертаються до таких послуг.

Пандемія COVID-19 також мала великий вплив на сучасний стан міжнародної консалтингової діяльності. Після спаду активності у міжнародній консалтинговій діяльності, спричиненого пандемією у 2020 році, сфера міжнародного консалтингу відновилася у 2021 році, що призвело до очікування активного стрімкого зростання у 2022-2023 роках через появу нових викликів та потреби в інноваційних інструментах консалтингу.

Крім того, схоже, що пандемія стала каталізатором для різних тенденцій міжнародної консалтингової індустрії, які можуть мати значний трансформаційний вплив на структуру даної галузі у довгостроковій перспективі. До прикладу, після продемонстрованої ефективності віддаленої роботи як заміни залучення персоналу на місцях, виникає передбачуване географічне розширення кадрового забезпечення консалтингових проектів. Такі зміни дають можливість глобальним компаніям легко використовувати спеціалізовані ресурси, розташовані в географічно віддалених регіонах, тим самим вчасно реагуючи на потреби в експертності, знанні мови або обізнаності у специфіці певного регіону конкретного міжнародного консалтингового проекту. Хоча вірогідно, що вибірка з місцевих міжнародних консультантів і надалі відіграватиме головну роль у формуванні довгострокових відносин з клієнтами, глобальні консалтингові компанії, що зараз залучають кадрів з різних регіонів, в перспективі отримають помітну конкурентну перевагу на ринку.

Інша тенденція розвитку міжнародної консалтингової діяльності, яку варто зазначити – регіональна конкуренція на ринку міжнародних консалтингових послуг між Австрією, Швейцарією та Німеччиною, які «єдиним блоком» конкурують за першість з Великою Британією, що до 2020 року займала лідуючі позиції в регіоні. Натомість, у 2022 році ринки міжнародного консалтингу Німеччини, Швейцарії та Австрії зросли більш ніж на 6%, досягнувши 9,2 млрд. дол. США, тим самим разом стали представляти найпотужніший консалтинговий

ринок Європи, сукупний обсяг міжнародної консалтингової індустрії яких у 2022 році оцінювався у 45 млрд. дол. США.

Каталізатором змін в міжнародній консалтинговій діяльності також стало повномасштабне вторгнення РФ в Україну в 2022 році. Міжнародний консалтинг, а саме, ризик-менеджмент перестав бути опціональним, а став необхідністю усіх глобальних компаній. Геополітична криза сьогодні продемонструвала необхідність покращення прозорості бізнес-процесів, в яких часто приховані ризики в діяльності постачальників, виробників або навіть міжнародних холдингів з дочірніми компаніями у країнах з високим ризиком, як от Китай, Російська Федерація, Білорусь, Казахстан, Мексика тощо [19]. Такі наслідки війни як підвищення вартості сировини, пошук альтернативних країн-виробників та постачальників, перебої у логістиці, зростання кібератак, вищий ризик дефолту за тіньовими банківськими кредитами, підвищена увага світової спільноти до репутації компаній, їх зв'язків з політичним середовищем, а також підсканційними юридичними та фізичними особами стали приводом до появи головної тенденції міжнародної консалтингової індустрії у 2022-2023 роках – необхідності в управлінні ризиками, а саме форензик-консалтингом.

З початку повномасштабного вторгнення, необхідність в міжнародному консалтингу з управління ризиками стала очевидною і для бізнесу в Україні. Реальність показала, що управління ризиками не було зовсім, або було неефективно застосоване перед початком війни в Україні. Пропоную оцінити яким був би вплив міжнародного консалтингу з управління ризиками на міжнародний бізнес в Україні, якби він був ефективно впроваджений до початку повномасштабного вторгнення за допомогою контрфактуального аналізу.

Для проведення даного аналізу ми розглянемо два сценарії – контрафактичний та фактичний. У контрфактичному сценарії ми припускаємо, що міжнародні консалтингові послуги з управління ризиками були ефективно впроваджені для міжнародних компаній на території України до початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Це передбачає розробку та впровадження стратегій управління ризиками, планів готовності до бойових дій,

підготовки технологічної та бази даних до кібератак та інших заходів з мінімізації ризиків. Варто зазначити, що під час проведення дослідження, було взято до уваги і такі втрати та ризики, що були спричинені через бізнес-діяльність міжнародних компаній у РФ та санкціями, що були накладені на деякі російські компанії.

Для аналізу фактичного сценарію була зібрана інформація за допомогою вивчення теоретичних та дослідницьких міжнародних матеріалів.

Згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, 65% міжнародних підприємств на території України повідомили про значну втрату доходів з початку війни. Згідно зі звітом, 25% компаній були змушені звільнити більшу частину штатного персоналу, а 15% були вимушені закрити деякі або всі свої підприємства або офіси. Опитування також показало, що більшість міжнародних компаній песимістично оцінюють перспективи своєї бізнес-діяльності в Україні.

Згідно дослідження компанії KPMG 2022 року [20], 33% з опитаних міжнародних компаній (переважно з німецьким капіталом) заявили, що на їх діяльність негативно вплинула війна в Україні. Управління ризиками, пов'язаними з санкціями стало найбільшим викликом для 64% опитуваних, а 41% компаній вважає проведений консалтинг з управління ризиками неефективним. Давайте розглянемо основні виклики, з якими стикнулися міжнародні компанії з початку повномасштабного вторгнення (рис. 2.1).

Отже, основними викликами міжнародні компанії вважають санкційні ризики (64%) та підвищення закупівельних цін (48%). Серед інших викликів зазначено зменшення продажів в Україні, безпека працівників, кібератаки, залежність від російської сировини, загроза конфіскації активів та втрата нерухомості в Україні. Всі ці ризики мали б бути ідентифіковані та, за можливості, попереджені завдяки методам міжнародного консалтингу.

Більшість компаній-респондентів також акцентували увагу на несвоєчасному реагуванні на загрозу початку війни на території України до 24 лютого 2022, що включало в себе невчасне релокування персоналу закордон або в більш безпечні регіони України, неготовність до кібератак з боку РФ, відсутність

плану з мінімізації втрат під час виходу або скорочення бізнесу на території РФ, залежність від країн Середньої Азії та Білорусі у ланцюгах постачання та відсутності постійного моніторингу підсанкційних юридичних та фізичних осіб.

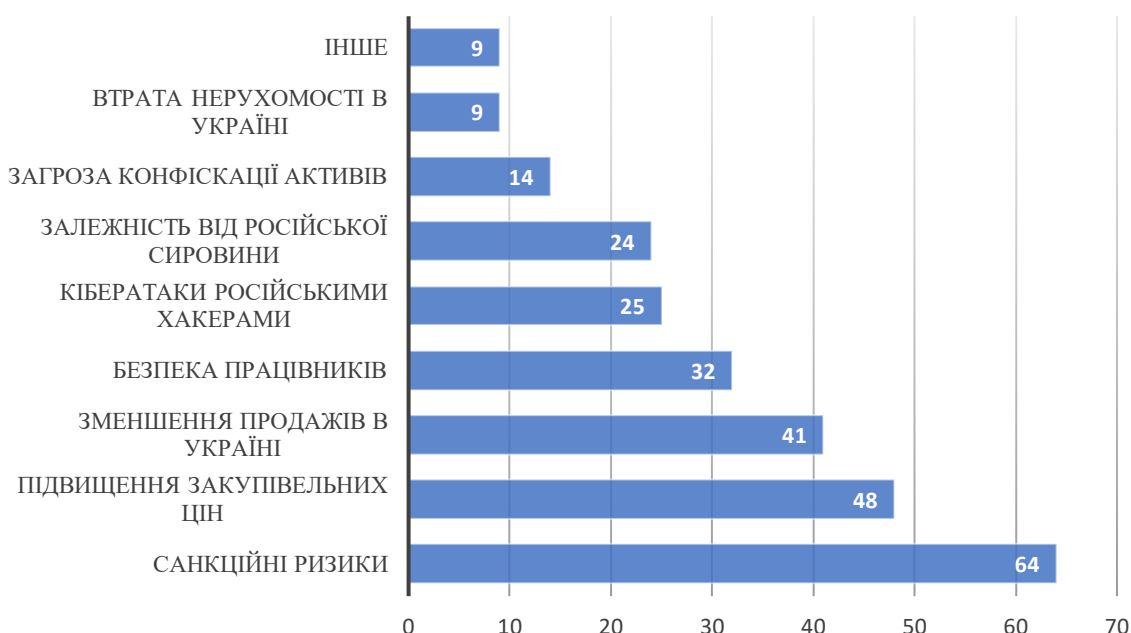


Рис. 2.1 – Основні виклики, з якими стикаються міжнародні компанії в Україні з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року, % (n=280).

Джерело: складено автором за даними дослідження компанії KPMG 2022 року [20].

У контрфактичному сценарії ми припускаємо, що інструменти міжнародного консалтингу з управління ризиками були застосовані в міжнародних компаніях на території України до початку повномасштабної війни. Для цього припустимо, що бізнес ефективно впровадив наступні дії з управління ризиками:

- системи раннього попередження геополітичних ризиків: геополітичні консультації з управління ризиками могли б допомогти міжнародному бізнесу у створенні систем раннього попередження для моніторингу геополітичних змін, таких як політична напруженість або нарощування військової присутності біля кордонів України. У цій гіпотетичній ситуації міжнародні компанії, що мають ефективні системи раннього

попередження, могли б отримати інформацію про зростання напруження заздалегідь. Подібне раннє попередження могло б дозволити їм вжити проактивних заходів для захисту своїх бізнес-інтересів, таких як зміна маршрутів ланцюгів поставок, захист активів або розробка плану на випадок необхідності релокації бізнесу та/або персоналу;

- плани щодо зменшення фінансових ризиків: консультації з управління ризиками могли допомогти корпораціям у розробці заходів з мінімізації фінансових ризиків, таких як стрес-тестування своїх фінансових моделей у різних критичних для бізнесу ситуаціях, хеджування від коливань валютних курсів та диверсифікація інвестицій. Подібні плани також могли б попередити втрати, пов'язані з виходом компаній з ринку Російської Федерації. Якби ці процедури пом'якшення фінансових ризиків були впроваджені, підприємства могли б краще протистояти фінансовій нестабільності, спричиненої війною. Компанії зазнали б менших втрат і отримали б більшу кількість ресурсів для продовження своєї бізнес-діяльності або інвестування в альтернативні джерела доходів;
- диверсифікація ланцюгів постачань: консультації з управління ризиками могли б допомогти міжнародним компаніям заздалегідь диверсифікувати свої ланцюги постачання, визначивши альтернативні джерела та транспортні маршрути, зменшивши залежність від країн, що стали безпосередніми учасниками економічної війни під час повномасштабного вторгнення, як от Білорусь, Казахстан або Китай. Підприємства також могли б заздалегідь визначити стратегічні цілі для оптимізації своїх транспортних мереж і пом'якшення наслідків перебоїв у ланцюгах поставок;
- заходи з кібербезпеки: консультанти з управління ризиками заздалегідь впровадили б ефективні заходи кібербезпеки, такі як захист даних, дублювання даних на більш захищені сервери, виявлення кібрзагроз та плани реагування на кібератаки. Міжнародні компанії з надійними

заходами кібербезпеки могли б бути краще підготовлені до попередження або реагування на кібератаки. Це дозволило б зберегти безперервність бізнесу, захистити конфіденційні дані та зберегти довіру клієнтів.

Гіпотетичними висновками за контрфактичним сценарієм став цілий ряд положень. Так, зокрема, міжнародні підприємства зазнали значно менших втрат доходів внаслідок війни завдяки методам, які були впроваджені для виявлення та зменшення фінансових ризиків. Завдяки системам раннього попередження геополітичних ризиків, бізнес зміг адаптувати свої бізнес-стратегії, розширити партнерства в інших країнах для мітигації спільних ризиків. Крім того, міжнародні компанії краще підготувалися до релокації своїх співробітників і продовження діяльності під час кризи, адже у них були консультанти з управління ризиками, що дозволило уникнути звільнень і закриття підприємств.

Варто зазначити, що такі змінні реального світу як інтенсивність і непередбачуваність воєнних дій, зміни у геополітичному кліматі, гнучкість методів стратегій управління ризиками і швидкість прийняття рішень, можуть впливати на ефективність даного виду міжнародного консалтингу.

Повертаючись до тенденцій міжнародної консалтингової діяльності, варто зазначити, що увага до управління ризиками (або ризик-менеджменту) – не єдина важлива тенденція консалтингу, що з'являється через війну в Україні. Найбільша геополітична криза Європи з часів Другої світової війни спричинила появу гострої потреби в таких послугах міжнародного консалтингу, як послуги з корпоративної безпеки. За даними бенчмаркінг-дослідження PricewaterhouseCoopers [21], проведеного у 2022 році, 48% зі 150 респондентів вважають, що війна в Україні підвищила ризики корпоративної безпеки для їх компанії, а 78% зазначили, що необхідність у міжнародному консалтингу буде зростати щороку через тривалу війну в Україні. Варто також зазначити, що саме глобальні компанії вбачають більші ризики для своєї діяльності через війну: 92% респондентів з міжнародних компаній вважають війну в Україні каталізатором у необхідності послуг

міжнародного форензіку, коли лише 75% та 71% предстаників малого та середнього бізнесу відповідно погодилися з даним твердженням.

Іншою тенденцією, що розглядається в даній роботі є зростання попиту на міжнародний консалтинг у сфері сталого розвитку, екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG). Наприклад, міжнародна компанія з надання консалтингових послуг Verdantix прогнозує щорічне зростання витрат на консалтинг у галузі сталого розвитку та ESG між 2022 та 2027 роками на 17% [22]. Примітно, що дана тенденція також стала стрімко зростати після початку пандемії у 2020 році, і стала ще більш вагомою на ринку після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році. Регуляторні зміни та юридичні виклики, пов'язані з розкриттям інформації щодо акціонерів, діяльності дочірніх підприємств, фінансової звітності піднімають інтерес глобального бізнесу до міжнародного консалтингу з питань ESG та сталого розвитку. Крім того, помітно зростає кількість консалтингових компаній, що спеціалізуються на «відповідальних інвестиціях» та інших складових ESG. Компанії також стають все більш зацікавленими в ESG-рейтингах своїх партнерів або постачальників, хоча ця тенденція все ще на етапі зародження, адже кожне агенство використовує свій набір критеріїв для рейтингу, а отже, не існує загального стандарту.

Підводячи підсумки, сфера міжнародного консалтингу є однією з найуспішніших у світі, маючи прогнози до постійного зростання. Основними тенденціями галузі є підвищення уваги до ризик-аналізу та мітигації загроз, соціальної та екологічної відповідальності, відповідності до регуляторних вимог, а також використання віддалених технологій та покращення прозорості бізнес-процесів. Основними каталізаторами цих тенденцій стали пандемія COVID-19, війна в Україні, зсув геополітичної осі сили, глобалізація економічних відносин та діджиталізація економічних відносин.

2.2. Позиціювання компанії «Ernst and Young» на глобальному ринку консалтингових послуг

Відоме під торговою назвою «EY», або «Ernst & Young Global Limited», - міжнародне партнерство з надання професійних консалтингових послуг має свій головний офіс у Лондоні. Компанія є однією з чотирьох найбільших консалтингових компаній у світі, разом з Deloitte, KPMG та PricewaterhouseCoopers, які відомі під назвою «Велика Четвірка».

Компанія EY була заснована у Великобританії як «Ernst & Whinney» у 1849 році. У 1926 році вона об'єднала зусилля з компанією «Young & Company» у США, перетворившись на «Ernst & Young». Швидко розвиваючись за кордоном, EY відкрила свої офіси в багатьох країнах Європи, Північної Америки та Азії. У 1970-х роках бізнес почав розвиватися в Латинській Америці та Африці. У 1980-х роках EY розширила спектр своїх консалтингових послуг, таких як аудит, бухгалтерський облік, оподаткування, управлінські та консультаційні послуги. У 1990-х роках EY продовжувала зростати, відкриваючи офіси в нових країнах і регіонах і ставши однією з найбільших міжнародних консалтингових фірм [23]. Компанія розширила сферу своєї діяльності, зосередившись на наданні професійних послуг для клієнтів з усього світу.

У 2018 році компанія об'єднала регіон пострадянських країн (СНД) та регіон Східної Європи (ЦСЄ) в спільний блок «CESA». Ця зміна була зумовлена прагненням до розширення економічної інтеграції між країнами СНД та ЦСЄ та потребою у наданні більш інтегрованого портфелю послуг у цьому регіоні. 7 березня 2022 року, EY заявила про вихід з ринку Російської Федерації та повне припинення діяльності на території країни-агресора. Варто зазначити, що повний вихід з ринку РФ EY здійснила 15 червня 2022 року.

У 2023 році EY представлена у 22 регіонах світу, що згруповані за трьома географічними регіонами:

- Північна та Південна Америки;
- Європа, Близький Схід, Індія та Африка (EMEA);

– Азійсько-Тихоокеанський регіон.

Важливим фактором позиціювання компанії на глобальному ринку консалтингових послуг є її ефективна глобальна мережа. ЕУ представлена у більшій кількості країн, ніж будь-яка інша корпорація з «Великої четвірки». На 2023 рік, ЕУ мала офіси у 155 країнах світу, Deloitte у 150 країнах, KPMG - у 146, PwC - у 142. Крім того, сильна присутність ЕУ на ринках, що розвиваються, є її ключовою конкурентною перевагою. Порівняно з Deloitte, KPMG та PwC, у яких у 2023 році на ринках, що розвиваються, працювало близько 80 000 співробітників, в ЕУ їх було понад 100 000. Це надає ЕУ можливість більше ефективно та завчасно знаходити клієнтів на великому ринку країн, що розвиваються, які постійно потребують консультаційних послуг для стратегічного розвитку.

Крім того, ЕУ також позиціонує себе як лідер у сфері бізнес-етики та сталого розвитку, а також займає лідуючі позиції за критеріями з екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG). ЕУ отримала численні нагороди за свої зусилля у сфері сталого розвитку, соціальної відповідальності, різноманітності та інклюзивності, і відкрито заявляє про своє прагнення до конструктивних соціальних змін і «атмосфери безпеки» для усіх своїх співробітників.

Позиціювання компанії також покладається на діджиталізацію та впровадження інноваційних технологій. Серед важливих характеристик цифрової переваги ЕУ можна виділити наступні:

- «ЕУ-Parthenon», підрозділ фірми, що займається стратегічним консалтингом, допомагає компаніям змінювати траєкторію розвитку бізнесу та створювати конкурентні переваги завдяки інвестиціям у цифрові та нові технології. ЕУ допомагає компаніям розвивати свої бізнес-моделі шляхом пошуку, аналізу та інтеграції інноваційних технологій, які мають потенціал для досягнення комерційного та операційного успіху;
- цифрові рішення ЕУ одними з перших були спрямовані на покращення глобального клієнтського досвіду. Наприклад, компанія допомогла

спортивно-розважальній франшизі впровадити уніфіковану систему, здатну збирати та використовувати дані про клієнтів, щоб значно підвищити маркетингову конверсію. ЕҮ також використовувала такі технології, як електронний підпис, щоб покращити процес продажу як для співробітників, так і для власників абонементів з 2015 року, тобто однією з перших серед усіх консалтингових компаній світу.

Сьогодні ЕҮ є однією з найбільших і найуспішніших консалтингових організацій у світі, річний дохід якої збільшується щороку, досягнувши рекордних 49,4 млрд. дол. США у 2023 році (рис. 2.2). У період між 2022 та 2023 роками найбільше зростання у порівнянні з попереднім роком продемонстрував напрямок консультаційних послуг компанії, який зріс на 21,6 % (рис. 2.4) [24, с.8].



Рис. 2.2 – Сукупний річний дохід ЕҮ у всьому світі з 2013 по 2023 рік, за напрямками послуг (у млрд. дол. США).

Джерело: складено автором за даними [24, с.8].

Як видно з рис. 2.2 у 2023 фінансовому році всі чотири напрямки послуг ЕҮ, а саме – аудиторські, консультаційні, податкові та послуги зі стратегії та транзакцій, продемонстрували зростання, що збільшило загальний дохід компанії в усьому світі на понад 5 млрд. дол. США порівняно з попереднім 2022

фінансовим роком. Пакет аудиторських послуг, що являє собою надання клієнтам допомоги у сфері аудиту та фінансового обліку, залишається основним напрямком діяльності компанії. Тим не менш, консультативний напрямок ЕУ продовжує користуватися високим попитом серед клієнтів, а дохід компанії від цієї послуги з 2013 року зростає щороку (рис 2.2). Причинами цього може бути збільшення кількості міжнародних клієнтів, які звертаються за консультаціями з таких питань, як аналітика даних та кібербезпека, що є результатом розвитку цифрових технологій, узгодження бізнес-діяльності з нормами міжнародного законодавства або законодавства іншої країни тощо, що є результатами економічної глобалізації та розробки стратегій управління ризику після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році.

Окрім основних чотирьох напрямків діяльності, ЕУ також надає юридичні, актуарні послуги та послуги з корпоративної відповідальності. Юридичні послуги зазвичай включають корпоративне та комерційне право, юридичний консалтинг зі злиття та поглинання, а також вирішення та супровід під час судових спорів. Дані послуги надаються клієнтам через окреме юридичне підприємство ЕУ. Крім того, клієнти можуть звертатися до послуг, пов'язаними з пенсійними та іншими схемами виплат співробітникам, за допомогою актуарних послуг ЕУ. Стратегічний консалтинг окремо надається через організацію «ЕУ-Parthenon» з більш ніж 750 партнерами у всьому світі

ЕУ входить до "Великої четвірки" світових аудиторських компаній і посідає третє місце за обсягом річних доходів після PwC та Deloitte. Сукупний дохід "Великої четвірки" збільшився завдяки рекордному для ЕУ прибутку у 2023 році (табл. 2.1) [25].

Як можемо побачити з таблиці (табл. 2.1), ЕУ займає 19,29% частки ринку серед усіх компаній «Великої Четвірки», що робить її третьою в списку за часткою ринку.

Таблиця 2.1 Порівняння сукупних річних доходів компаній "Великої четвірки" у 2023, млрд. дол. США.

Компанія	Сумарні доходи, млрд. дол. США	Доходи від консалтингу, млрд. дол. США	Частка ринку компанії у «Великій четвірці», %
Deloitte	64,9	25,8	23,01
PriceWaterhouse-Coopers	50,3	20,71	19,62
Ernst&Young	49,4	16,1	19,29
KPMG	34,63	15,44	13,98
Разом	193,63	78,05	100

Джерело: складено автором за даними [25].

Клієнтами ЕУ для надання консультаційних послуг є компанії та організації з усього світу. Та все ж, описати цільову аудиторію компанії можна за наступними критеріями:

- компанії зі списку «Fortune 500» та великі організації;
- маркетинговий підхід ЕУ фокусується на поточних клієнтах, а не на нових потенційних клієнтах, отже компанія має намір зміцнювати свої зв'язки з існуючими клієнтами, пропонуючи повний портфель консультаційних послуг для задоволення їхніх мінливих потреб;
- ЕУ надає послуги підприємницьким фірмам, що швидко розвиваються, допомагаючи їм долати перешкоди, пов'язані з масштабуванням бізнесу, та досягати поставлених цілей зростання;
- послуги ЕУ для "заможних осіб, що розвиваються" (eHNWI) спрямовані на управління зростаючими обсягами та підвищення прибутковості компаній цих осіб.

Щорічно компанія проводить маркетингові кампанії для сильнішого позиціонування себе на глобальному ринку. У 2019 році компанія ЕУ розпочала глобальну кампанію "NextWave", щоб продемонструвати свою готовність

адаптуватися до майбутніх змін, як геополітичні зрушення та економічна діджиталізація. У 2017 році компанія EY запустила багатомільйонну рекламну кампанію, щоб підкреслити здатність своїх консультантів допомагати клієнтам керувати складним бізнес-ландшафтом "епохи трансформації". Проаналізувавши цільову аудиторію та маркетингові кампанії EY, можна зробити висновок, що вона позиціонує себе як фінансова консалтингова компанія, яка пропонує послуги, що швидко реагують на глобальні зміни та тенденції.

2.3. Умови та чинники успішної реалізації бізнес-проектів компанії «Ernst and Young» на прикладі форензік консалтингу

Ernst & Young є однією з найбільших міжнародних консалтингових фірм, яка пропонує широкий спектр послуг у галузі форензіку. Серед консультаційних послуг, що надає компанія, одну з найважливіших та найприбутковіших для компанії позицій займають міжнародні консультаційні послуги з форензік консалтингу.

Форензік консалтинг - це надання консультаційних послуг, пов'язаних із розслідуванням злочинів і інших незаконних дій, пошуком інформації, пов'язаними з санкціями, політичними зв'язками, судовими розслідуваннями, та загальною репутацією, допомогою у підтриманні доброчесності діяльності клієнта або третіх сторін, розв'язанням регуляторних суперечок, менеджментом етичних та репутаційних ризиків. Форензік-консультанти використовують свої знання та досвід для аналізу великого обсягу інформації з різних джерел, надання експертних висновків та розробки рекомендацій для усіх стейкхолдерів. Особливістю міжнародного форензік консалтингу є її транснаціональний характер. Наприклад, в EY, міжнародні форензік-консультанти мають глибокі знання у міжнародному праві, розуміння особливостей різних культур та політичної ситуації у різних регіонах світу, та зазвичай знають декілька мов.

Департамент форензик консалтингу в Ernst and Young має назву «Forensic & Integrity Services» та включає в себе декілька підрозділів, які фокусуються на різних аспектах даної діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Підрозділи департаменту форензик консалтингу «Forensic & Integrity Services» в Ernst and Young та характеристика їх діяльності

Назва підрозділу	Характеристика діяльності
Розслідування та Комплаєнс	Підрозділ «Розслідування та Комплаєнс» допомагає клієнтам швидко реагувати на звинувачення у шахрайстві, хабарництві та інших правопорушеннях, а також на запити правоохоронних та регуляторних органів. Фахівці оперативно збирають та аналізують інформацію та докази, використовуючи найсучасніші технології. Даний підрозділ включає в себе скринінг підсанкційних осіб, аналіз медіа- та бізнес-портфелів, пошук судових справ тощо.
Форензик транзакцій	Спеціалісти практики ЕУ з питань форензик працюють з компаніями та юридичними консультантами над виявленням та мінімізацією фінансових, операційних та репутаційних ризиків, пов'язаних з угодами зі злиття та поглинання. Команди ЕУ мають великий досвід у проведенні глибоких досліджень ризиків, пов'язаних із шахрайством, хабарництвом і корупцією, відмиванням грошей, торговельними та експортними обмеженнями, угодами з пов'язаними сторонами та конфліктами інтересів.
Претензії та спори	Даний підрозділ включає в себе кількісну оцінку та/або доведення неналежного виконання контракту, розробку юридичної стратегії для пред'явлення або захисту позову, а також визначення потенційної вини. Після збитків фахівці з вирішення спорів також допомагають бізнесу відшкодувати фінансові втрати шляхом підготовки комерційних страхових позовів та заявок на отримання державних грантів.
Форензик-аналітика (FDA)	Співробітники ЕУ FDA володіють глибокими знаннями в індустріальному секторі та мають навички машинного навчання, обробки природної мови та роботизованої автоматизації процесів. Підрозділ Форензик-аналітик допомагає організаціям виявляти та розслідувати випадки шахрайства, марнотратства, неефективного управління, зловживань, корупції та інших видів порушень.
Конфіденційність та реагування на кіберзагрози (P&CR)	Фахівці ЕУ з питань конфіденційності та реагування на кіберінциденти допомагають компаніям протистояти складним кіберінцидентам, починаючи з розслідування і закінчуючи судовим розглядом та реагуванням регуляторних органів. Оскільки кіберзлочини часто перетинають міжнародні кордони, усі методи адаптуються до транснаціонального характеру, включаючи співпрацю із зовнішніми юридичними радниками, до індивідуальних правових та регуляторних потреб кожної країни, що бере участь у розслідуванні.
Діскавері-форензик	Даний підрозділ співпрацює з клієнтами на всіх етапах життєвого циклу е-діскавері - від управління інформацією до судового розгляду та знищення даних після судового розгляду.

Джерело: складено автором на основі 24, с.18-19.

У підрозділі 2.2 було проаналізовано сукупний річний дохід ЕҮ у всьому світі з 2013 по 2023 рік, за напрямками послуг, що продемонструвало високу прибутковість консультаційних послуг для компанії. Успішність реалізації бізнес-проектів компанії «Ernst and Young» у форензік консалтингу має свої умови та чинники:

- Глибока експертиза та великий галузевий досвід: консультанти ЕҮ з питань судової експертизи користуються глибокими знаннями та великим галузевим досвідом, що допомагає їм розуміти специфіку ризиків і труднощів, з якими стикаються різні сектори економіки.
- Ефективний аналіз великого обсягу даних: досвід ЕҮ у вивченні та інтерпретації великих даних дозволяє компаніям аналізувати свої комплаєнс-ризиків та приймати рішення на основі даних.
- Технологічні рішення: ЕҮ використовує такі технології, як Forensic Data Analytics, eDiscovery та бази даних, що працюють на основі штучного інтелекту, щоб допомогти компаніям отримати ширший доступ до даних і вдосконалити процедури комплаєнсу. Організації можуть випереджати ризиків та труднощі, що розвиваються, за допомогою цієї стратегії, заснованої на технологіях.
- Побудова тривалих та надійних бізнес-стосунків з клієнтами: на відміну від інших глобальних консалтингових компаній, ЕҮ зосереджується на побудові тривалих та стійких бізнес-стосунків з існуючими клієнтами, а не пошуком нових клієнтів. Це відбувається завдяки програмі лояльності, проведені неформальних зустрічей для довготривалих клієнтів та адаптації існуючих рішень під потреби клієнта.
- Комплексний підхід до послуг: ЕҮ наголошує на необхідності проведення належної комплексної перевірки перед залученням сторонніх постачальників, включаючи перевірку негативних відгуків, участі в судових процесах, неповернення кредитів, неплатоспроможності, невідповідності нормативним вимогам та кримінальної діяльності.

- Багатокомпонентний підхід до управління доброчесністю: унікальна та побудована на багаторічному досвіді, програма доброчесності ЕУ, яка охоплює ради директорів, лінійне керівництво та корпоративні функції, пропонує структуру управління доброчесністю, що складається з кількох частин. Ця багатогранна стратегія допомагає бізнесу подолати розрив між намірами та реальністю і гарантує, що питання доброчесності успішно вирішуються на всіх організаційних рівнях.
- Ефективна транснаціональна співпраця між офісами у всьому світі: на відміну від інших компаній у «Великій Четверці», офіси ЕУ не конкурують за першість на глобальному ринку, а ефективно співпрацюють один з одним при виконанні послуг форензику, що мають міжнародний характер. Така співпраця включає в себе, але не обмежується обміном досвіду у національному праві конкретної країни, допомога при виконанні завдань, що потребують знання державної мови країни, залучення міжнародної команди для більш широкого спектру культурної та політичної експертизи.
- Своєчасна адаптація рішень та діяльності до глобальних геополітичних та економічних тенденцій: ЕУ адаптує свої рішення та діяльність до глобальних геополітичних та економічних тенденцій, щоб залишатися конкурентоспроможною та забезпечувати своїм клієнтам найкращі можливі послуги. Адаптації відбуваються завдяки глобальну мережу експертів, які регулярно відстежують глобальні геополітичні та економічні тенденції та розробки відповідних стратегій, гнучкій структурі та культурі інновацій.

Для наглядної демонстрації ефективності наведених вище чинників, пропоную розглянути один з успішних бізнес-проектів компанії «Ernst and Young» у форензік консалтингу на прикладі злиття компаній «Fiserv» і «First Data».

У 2019 році, ЕУ успішно застосувала свою технологічну перевагу перед іншими глобальними консалтинговими фірмами, і відіграла вирішальну роль у

сприянні злиттю компаній «Fiserv» і «First Data», рекомендуючи свою цифрову платформу «EY Capital Edge». Ця платформа спростила складний процес інтеграції, забезпечила видимість у режимі реального часу та узгодженість даних, що сприяло досягненню цілей синергії та подальшому успіху об'єднаної компанії «Fiserv» у секторі фінтех. «First Data» надавала рішення для торгових точок та онлайн-платежів компаніям усіх видів та була міжнародним торговим еквайром, що працював у майже 100 країнах світу. Однак до їхнього злиття «Fiserv» був провідним процесингом банківських рахунків у США, займаючи значну частку ринку - понад 37%. Своїм злиттям «Fiserv» і «First Data» сподівалися надати своїм клієнтам більш повне платіжне рішення, об'єднавши їхню взаємодоповнюючу клієнтуру і набори фінансових та технологічних рішень [27, с.13-17]. З сукупною вартістю підприємств у 40 млрд. дол. США та штатом понад 45 000 працівників, інтеграція двох складних бізнесів зіткнулася зі значними труднощами.

Протягом перших п'яти років після придбання, «Fiserv» зобов'язалася забезпечити економію витрат у розмірі 900 млн. дол. США та синергію доходів у розмірі 500 млн. дол. США. Це зобов'язання стало запорукою успіху злиття, і ще 500 млн. дол. США було зарезервовано на витрати на розвиток та інновації.

Фінансовий відділ «Fiserv» відповідав за реалізацію цієї синергії. Спочатку для обробки цих даних використовувався «Excel», але через величезну кількість даних і вимоги до наочності та спільної роботи він виявився недостатнім. Для вирішення цих проблем команда EY запропонувала свою цифрову платформу «EY Capital Edge», яка надавала індивідуальне рішення для прискорення процесу. «EY Capital Edge» надавала щомісячні звіти та аналітику, які допомагали відстежувати прогрес та організаційне узгодження. Платформа гарантувала, що всі учасники - від власників проектів до вищого керівництва - використовують однакові дані, і підвищила загальну продуктивність. Крім того, платформа обробляла дані та надсилала їх до форензик консультантів EY, що, в свою чергу, проводили аналіз для виявлення можливих випадків шахрайства, марнотратства, неефективного управління, зловживань, корупції та інших видів фінансових та організаційних порушень.

Команда EY відіграла вирішальну роль, швидко запровадивши системи цифровізації, контроль та креативне мислення. Вони встановили міцні внутрішні зв'язки, які сприяли адаптивності та використанню технології «Capital Edge» у вже існуючих процедурах фінансового планування та бюджетування. Інструмент відіграв вирішальну роль у здійсненні злиття, а також у розвитку фінансової інфраструктури компанії.

Протягом восьми місяців після завершення злиття новий об'єднаний бізнес, «Fiserv», перевершив свої початкові очікування щодо злиття, збільшивши синергію витрат до 1,2 млрд. дол. США, а синергію доходів до 600 млн. дол. США.

Таким чином, «EY Capital Edge» зробила значний внесок у прискорення та спрощення процесу об'єднання «First Data» та «Fiserv». Це злиття було успішно здійснено завдяки інноваційному підходу та високій якості виконання. Злиття «Fiserv» і «First Data» було оцінено у 22 млрд. дол. США, і стало одним з найуспішніших форензік-проектів EY за останні 10 років.

Тобто, фактична економія витрат, яку «First Data» та «Fiserv» отримали від технології EY становить 300 млн. дол. за перші вісім місяців після злиття. Пропоную зробити лінійний графік для демонстрації економії витрат у злитті компаній Fiserv і First Data завдяки послугам EY та використанні технології «Capital Edge» від EY (рис. 2.5).

Цей графік (рис. 2.3) показує, як компанія «Fiserv» перевищила свої початкові очікування щодо економії витрат у злитті з «First Data». Через вісім місяців після завершення злиття компанія заощадила 300 млн. дол. США, що на 33% більше, ніж очіувалося.

Крім технологічних рішень, EY демонструє першість у багатьох напрямках при реалізації бізнес-проектів у сфері форензік консалтингу. Для кращої ідентифікації та аналізу цих рішень, мною було проведено експертне опитування співробітників EY в місті Лейпциг, Німеччина, що проходило з 6 жовтня 2023 року по 14 жовтня 2023 року (додаток Б).

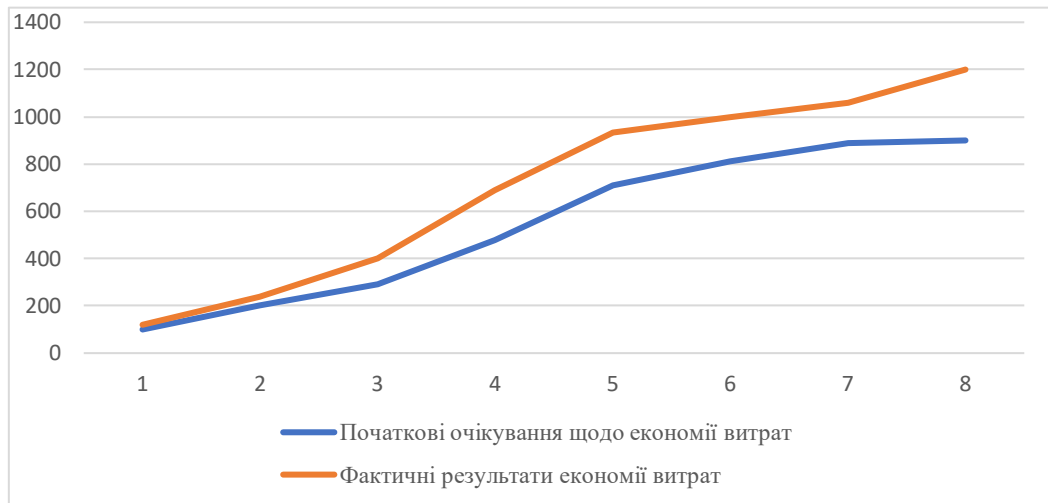


Рис. 2.3 – Економія витрат у злитті «Fiserv» і «First Data» завдяки використанні технології «Capital Edge» від EY (у млн. дол. США).

Джерело: складено автором.

В експертному опитуванні взяли участь 22 співробітники EY, які працюють у департаменті «Forensic & Integrity Services», віком від 21 до 53 років і займають посади від аналітика до директора. Метою опитування було з'ясувати, які умови та чинники, на думку співробітників бізнес-проектів EY у форенз-консалтингу.

Учасникам опитування було запропоновано проранжувати важливість низки умов та чинників, серед яких:

- глибока експертиза та великий галузевий досвід;
- ефективний аналіз великого обсягу даних;
- технологічні рішення;
- побудова тривалих та надійних бізнес-стосунків з клієнтами;
- комплексний підхід до послуг;
- багатокomпонентний підхід до управління доброчесністю;
- ефективна транснаціональна співпраця між офісами у всьому світі;
- своєчасна адаптація рішень та діяльності до глобальних геополітичних та економічних тенденцій;

Проведене експертне дослідження пропонувало розподілити надані умови та чинники за важливістю за думкою опитаних працівників. Для цього учасники дослідження мали проранжувати умови та чинники за шкалою «перший ключовий фактор» (рис. 2.4, «другий ключовий фактор» (рис. 2.5), «третій ключовий фактор» (рис. 2.6).

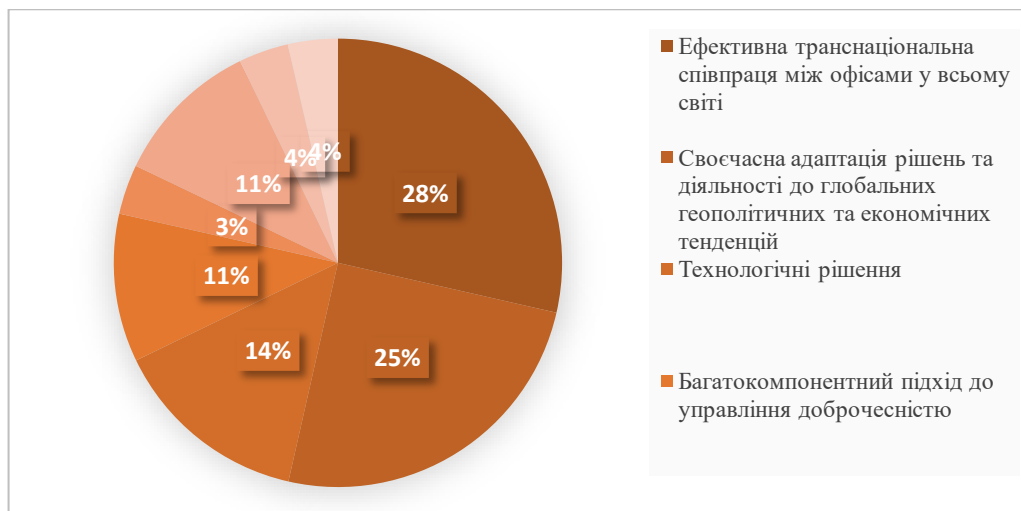


Рис. 2.4 – Перший ключовий фактор успішної реалізації проектів ЕУ з форензик консалтингу, % (n=28).

Джерело: складено автором на основі Додатку Б.

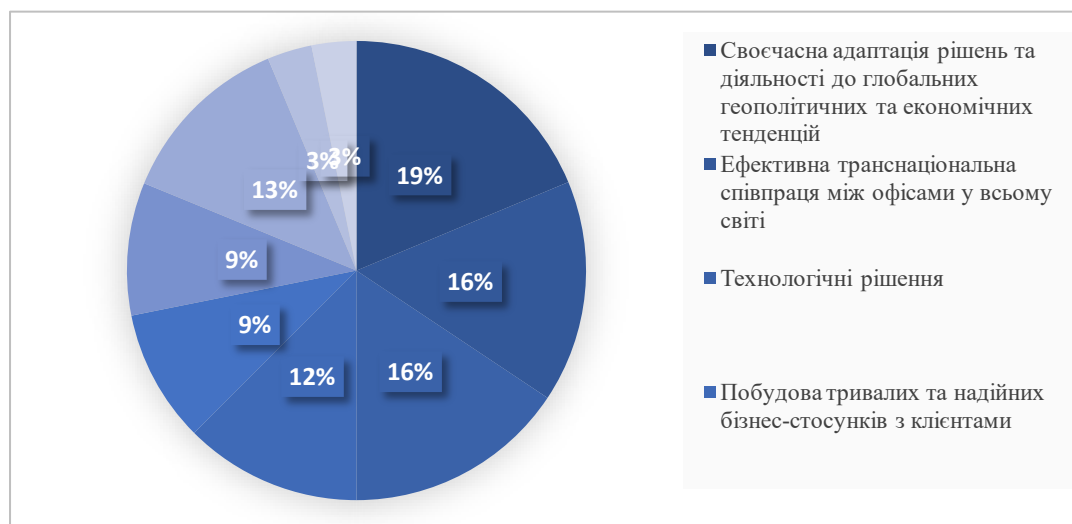


Рис. 2.5 – Другий ключовий фактор успішної реалізації проектів ЕУ з форензик консалтингу, % (n=28).

Джерело: складено автором на основі Додатку Б.



Рис. 2.6 – Третій ключовий фактор успішної реалізації проектів ЕУ з форензик консалтингу, % (n=28).

Джерело: складено автором на основі Додатку Б.

Отже, за результатами опитування 28 співробітників ЕУ в офісі Лейпциг щодо умов та чинників успішності бізнес-проектів ЕУ у форензик консалтингу, ми отримали наступні результати:

- першим найбільш важливим фактором успішної реалізації проектів ЕУ з форензик консалтингу є ефективна транснаціональна співпраця між офісами у всьому світі (28 % опитуваних);
- другим найбільш важливим фактором успішної реалізації проектів ЕУ з форензик консалтингу є своєчасна адаптація рішень та діяльності до глобальних геополітичних та економічних тенденцій (21,4 % опитуваних);
- третім найбільш важливим фактором успішної реалізації проектів ЕУ з форензик консалтингу є технологічні рішення (32,1 % опитуваних).

Окрім наданого списку факторів для опитування, респондентам була надана можливість додати інші фактори, які, на їхню думку, мають вирішальне значення для ефективної реалізації проектів ЕУ у сфері форензик консалтингу.

На це відкрите запитання було отримано 4 відповіді, що свідчить про те, що на успіх програм ЕУ з надання послуг у сфері форензик може впливати широкий спектр факторів. Нижче процитовано надані відкриті відповіді респондентів:

Респондент А: «Сильна команда: консалтингові проекти у сфері форензик часто передбачають проведення складних і відповідальних розслідувань. Для успішного завершення таких проектів важливо мати команду з правильним поєднанням навичок і досвіду. До складу команди повинні входити фахівці з досвідом у сфері судово-бухгалтерської експертизи, аудиту, аналізу даних і технологій».

Респондент Б: «Команда проекту повинна мати доступ до ресурсів, необхідних для успішного завершення проекту. Це включає фінансові ресурси, а також людські та технологічні ресурси».

Респондент В: «Форензик проекти часто передбачають аналіз великих обсягів даних та виявлення невеликих, але суттєвих порушень. Важливо мати команду, яка орієнтована на деталі та має здатність критично мислити».

Респондент Г: «Підтримання прозорості із клієнтами щодо прогресу, проблем і будь-яких обмежень у розслідуванні. Відкрита комунікація допомагає ефективно управляти очікуваннями клієнтів».

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що Ernst & Young є однією з найуспішніших міжнародних консалтингових фірм, яка пропонує широкий спектр послуг у галузі форензику. Департамент форензик консалтингу «Forensic & Integrity Services» включає в себе декілька підрозділів, які надають великий пакет послуг: від виявлення та мінімізації фінансових, операційних та репутаційних ризиків до проведення досліджень, пов'язаних із шахрайством, хабарництвом і корупцією.

Всебічний аналіз факторів та чинників, що сприяли успіху компанії, свідчить про те, що транснаціональна кооперація, своєчасна адаптація рішень до геополітичних та економічних тенденцій, і останнє – технологічні рішення відіграли вирішальну роль у досягненні видатних результатів для своїх клієнтів.

Успіх Ernst & Young у сфері форензик консалтингу ще раз підкреслює важливість гнучкості та інноваційності. Репутація компанії як лідера галузі зміцнюється завдяки тому, що вона продовжує досягати видатних результатів і допомагає своїм клієнтам заощаджувати значні суми грошей. Знання, отримані завдяки аналізу факторів та чинників успішності, можуть стати корисним орієнтиром для компаній, які прагнуть досягти успіху в форензик та інших галузях консалтингу.

2.4. Стратегічні напрямки підвищення ефективності консалтингового бізнесу компанії «Ernst and Young»

Міжнародні консалтингові компанії відіграють значну роль як катализатори розвитку та змін у сфері консалтингу у сучасному середовищі професійних послуг. Ernst & Young позиціонує себе як сильного конкурента серед всесвітньо відомих консалтингових компаній, вирізняючись своєю увагою до технологічних інновацій, вмінням адаптуватися до геополітичних та економічних тенденцій, а також ефективною транснаціональною комунікацією. Вимоги до консалтингових компаній не лише досконало надавати клієнтам послуги, але й робити це зі стратегічним розумінням геополітичної нестабільності, діджиталізації та глобалізації економічних відносин зростають, оскільки складність та мінливість сучасного бізнес-середовища продовжує змінюватися.

З огляду на це, комплексне дослідження операційної ефективності консалтингового бізнесу «Ernst & Young» на основі SWOT-аналізу є ефективним інструментом для визначення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей консалтингового бізнесу компанії Ernst & Young, що допоможе обґрунтувати стратегічні напрямки підвищення ефективності цього бізнесу (додаток В).

Отже, на основі даного SWOT-аналізу (додаток В) можна сформулювати наступні стратегічні рекомендації для підвищення ефективності консалтингового бізнесу EY:

1. Створення центру експертизи в глобальному управлінні ризиками та посилення іміджу як лідера у галузі управління ризиками.
2. Побудова іміджу лідера сталого підходу завдяки ESG-ініціативам.
3. Посилення комунікації з клієнтами щодо переваг ЕУ над іншими компаніями «Великої Четвірки», як от глибока експертиза та великий галузевий досвід, успішні результати на нових ринках, та побудова тривалих бізнес-стосунків з клієнтами.
4. Зосередження на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії, зокрема, зниження асоціації минулих та існуючих судових позовів з компанією серед цільової аудиторії.
5. Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для переконання клієнтів у професійній етиці та компетентності персоналу, аби підвищити довіру до акредитації співробітників.
6. Збільшення інвестицій в інновації, щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, збільшення витрат на розробки, особливо, на розвиток нових технологій та продуктів, які відповідають сьогоdnішнім потребам клієнтів.
7. Збільшення інвестицій в наукові дослідження і розробки (НДР), а саме в блокчейн і смарт-контракти.
8. Посилення регуляторної гнучкості: оскільки консалтинговий сектор є дуже регульованим, ЕУ повинні й надалі приділяти першочергову увагу тому, щоб не відставати від змін міжнародних та національних правил і норм.
9. Запобігання появі ризиків та пом'якшення наслідків їх виникнення, пов'язаних з кризою у Великобританії завдяки зменшенню витрат у країні та перерозподілу бізнес-операцій в інші регіони з нижчими ризиками, а також співпраці з урядовими структурами Великобританії та лобіюванні інтересів міжнародного консалтингу щодо політичних рішень, що стосуються цього бізнесу.

Окремо, важливо зазначити, що оскільки глобальні компанії – основна цільова аудиторія ЕУ, при розробці стратегічних рекомендацій важливо

враховувати актуальні проблеми, з якими стикаються такі компанії сьогодні. Для цього пропоную проаналізувати результати дослідження, проведеного McKinsey & Company у 2023 році, що показує основні занепокоєння лідерів глобальних компаній за період грудень 2021 року – березень 2023 року (рис.2.7).

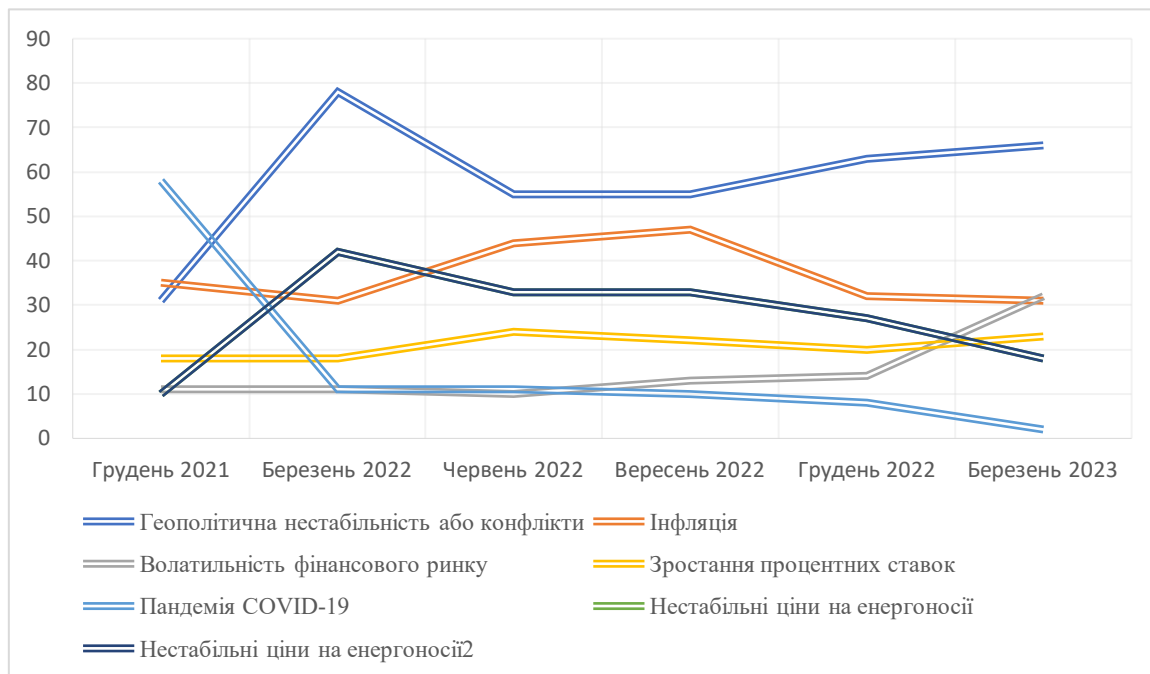


Рис. 2.7 – Основні занепокоєння лідерів глобальних компаній за період грудень 2021 року – березень 2023 року, %, n=90.

Джерело: складено автором на основі [32].

Як можна побачити зі складеного графічного зображення результатів дослідження, на момент березня 2023 року, головним предметом занепокоєння для міжнародних компаній є геополітична нестабільність або конфлікти. Вплив даного фактору на розвиток міжнародного консалтингу вже був проаналізований у Підрозділі 2.1. Отже, основні занепокоєння лідерів міжнародного бізнесу ще раз доводять доцільність наведених рекомендацій після проведеного SWOT-аналізу (табл.2.3), особливо рекомендації щодо створення Центру експертизи в глобальному управлінні ризиками та покращення експертизи у цій галузі.

Перш ніж лобіювати та впроваджувати будь-які рекомендації, необхідно оцінити пов'язані з ними ризики. Для цього під час написання даної дипломної роботи, було проведено експертне опитування працівників компанії ЕУ в офісі

Лейпциг, Німеччина (Додаток Г), що тривало з 14 жовтня 2023 по 16 жовтня 2023 року. В опитуванні взяли участь 6 менеджерів ЕУ, що дозволило отримати експертну оцінку ризиків. На основі наданих відповідей, нижче представлено якісну оцінку ризику для кожної з рекомендацій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Якісна оцінка ризиків стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності консалтингового бізнесу компанії ЕУ

Рекомендація	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Зосередження на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії	Висока / Дуже висока	Високий / Дуже високий	Середній / Низький
Збільшення інвестицій в технологічні інновації	Висока	Високий	Середній
Збільшення інвестицій в дослідження і розробки	Висока	Високий	Високий
Посилення регуляторної гнучкості	Середня	Середній	Дуже низький
Створення центру експертизи в глобальному управлінні ризиками	Висока	Дуже високий	Середній
Управління ризиками, пов'язаними з кризою у Великобританії	Середня	Середній	Середній / Високий
Формування іміджу лідера сталого підходу завдяки ESG-ініціативам	Висока / Дуже висока	Високий	Низький

Джерело: складено автором на основі проведеного експертного опитування (Додаток Г).

На основі поданої таблиці і оцінок ймовірності, впливу та рівня ризику для кожної рекомендації можна зробити такі висновки:

1. Зосередження на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії має високий рівень ймовірності і впливу, адже покращення репутації може позитивно вплинути на відносини з клієнтами та знизити ризик втрати робочої сили. Рівень ризику для цієї рекомендації є середнім через потребу у великій кількості інвестицій в маркетингові кампанії та роботу з персоналом, що не матиме високого рівня повернення інвестицій протягом перших кроків реалізації стратегії.

2. Збільшення інвестицій в технологічні інновації має високий рівень ймовірності і впливу, оскільки інновації можуть підвищити конкурентоспроможність компанії в умовах діджиталізації економічних відносин. Рівень ризику для цієї рекомендації є середнім через потребу у великій кількості інвестицій в розробку нових технологій та найм команди фахівців з IT-технологій, що не матиме високого рівня повернення інвестицій протягом перших кроків реалізації стратегії.

3. Збільшення інвестицій в дослідження та розробки також має високий рівень ймовірності і впливу, але пов'язана зі збільшеним ризиком. Інвестиції в R&D можуть бути високими, і, хоча в довгостроковій перспективі вони здатні призвести до нових інноваційних рішень та, як результат появи нових клієнтів і збільшенні прибутку, існує високий ризик невдач та інвестиційних втрат через конкуренцію з іншими компаніями «Великої Четвірки», які вже мають власні центри R&D.

4. Посилення регуляторної гнучкості має меншу ймовірність і вплив, але також несе менший ризик. Хоч ця стратегічна рекомендація є важливою для відповіді на зміни у глобальному правовому середовищі, експертне опитування показало, що її вплив на підвищення ефективності консалтингового бізнесу ЕУ буде нездачним, а отже не принесе вагомих економічних вигод.

5. Створення Центру експертизи в глобальному управлінні ризиками має високий рівень ймовірності та високий вплив, адже геополітична турбулентність та глобальні конфлікти є одними з найбільших проблем, з якими стикаються міжнародні компанії сьогодні. Рівень ризику є середнім, адже подібний центр потребуватиме велику кількість інвестицій у персонал та розробку рішень, а інші компанії «Великої Четвірки» також претендуватимуть на лідерство у галузі управління ризиками після закінчення війни в Україні.

6. Управління ризиками, пов'язаними з кризою у Великобританії має середню ймовірність та вплив, але середній або високий рівень ризику. Хоч ця стратегічна рекомендація важлива для зменшення ризику впливу внутрішньої економічної та політичної кризи у Великобританії на роботу компанії ЕУ, вона

менш глобальна, ніж інші рекомендації, що робить її менш ваговою для компанії, що має офіси та стейкхолдерів в усіх регіонах світу.

7. Формування іміджу лідера сталого підходу завдяки ESG-ініціативам має високий рівень ймовірності та високий вплив. Вона спрямована на створення позитивного іміджу компанії в контексті сталого розвитку, і в той самий час несе менший ризик в порівнянні з іншими рекомендаціями, адже не потребує великої кількості інвестицій.

З огляду на ці оцінки, ЕУ повинна особливу увагу приділити таким стратегічним рекомендаціям:

1. Зосередження на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії. Оскільки дана рекомендація має високий рівень впливу та ймовірності, ЕУ варто зосередитися на її реалізації. Крім того, для ЕУ загроза погіршення репутації не є гіпотетичною, компанія потерпає від втрати клієнтів через кількість судових позовів та негативним висвітленням в медіа. За даними дослідження Deloitte, 87% інвесторів вважають репутацію компанії найголовнішим ризиком серед інших стратегічних ризиків, коли вони роблять рішення про інвестиції [33, 4]. Це підкреслює високу необхідність у стратегічному покращенні репутації компанії.

2. Збільшення інвестицій в технологічні інновації також є важливою стратегічною рекомендацією, оскільки вона має високий вплив і сприятиме конкурентоспроможності. Технологічні інновації стають все важливішими в міжнародному консалтингу, а діджиталізація економічних відносин має дедалі більший вплив на його розвиток (див. Підрозділ 1.2). Наприклад, автоматизація процесів може допомогти підвищити продуктивність та знизити витрати, що, в свою чергу матиме високе повернення інвестицій. Крім того, технологічні інновації стають все більш вагомими важелями у боротьбі за клієнтів серед компаній «Великої Четвірки» та інших консалтингових компаній. До прикладу, за даними Accenture, 96% [34, 8] лідерів компаній вважають, що майбутнє великих компаній залежить від інновацій. Інвестиції в технологічні інновації та рішення принесуть довгострокий значний прибуток, зроблять послуги ЕУ ефективнішими та збільшать його конкурентоспроможність.

3. Створення центру експертизи в глобальному управлінні ризиками має високий рівень ймовірності та високий вплив, адже геополітична турбулентність та глобальні конфлікти є одними з найбільших проблем, з якими стикаються міжнародні компанії сьогодні. І хоча, рівень ризику є середнім, адже подібний центр потребуватиме велику кількість інвестицій у персонал та розробку рішень, запровадження такої стратегічної ініціативи допоможе відповісти на основні запити клієнтів сьогодні та вирішити їх основні занепокоєння, як геополітичні кризи або конфлікти (рис. 2.9).

Крім того, під час проведення експертного опитування співробітників ЕУ в місті Лейпциг, Німеччина, що проходило з 6 жовтня 2023 року по 14 жовтня 2023 року (додаток А) респондентам була надана можливість надати відкриті відповіді щодо стратегій, які, на їх думку, покращать успішність реалізації проектів ЕУ з консалтингу (на прикладі форензік консалтингу). На це відкрите запитання було отримано 6 відповідей, які були проаналізовані та можуть бути викладені наступним чином:

- Створення культури співпраці та винагороди: заохочення співробітників ділитися ідеями та спільно працювати над вирішенням проблем, справедливое винагородження учасників прокту для підвищення мотивації. Крім того, респонденти вважають важливим сприяння співпраці між форензік-консультантами та іншими фахівцями ЕУ, такими як юридичні радники, експерти з кібербезпеки та фахівці з управління ризиками.
- Сприяння незалежності консультантів: перевірка відсутності конфліктів інтересів консультантів та клієнтів, заохочення об'єктивності у консалтинговій діяльності.
- Мультидисциплінарний підхід може забезпечити більш комплексний погляд на складні справи.
- Ефективний ризик-менеджмент: проведення ретельної оцінки ризиків на початку кожного проекту, щоб виявити потенційні виклики та проблеми, розробка планів на випадок непередбачуваних ситуацій для

зменшення ризиків та ефективного реагування на непередбачуваний розвиток подій.

Як бачимо з проведеного аналізу, компанія ЕУ має велику кількість сильних сторін та можливостей, які вона може використати для підвищення ефективності своєї консалтингової діяльності. Тим не менш, існують і слабкі сторони та загрози, які варто врахувати, та зробити фокус на їх усуненні. SWOT-аналіз (табл. 2.3) та експертне опитування (Додаток В) допомогли прийти до висновку, що зосередження на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії, збільшення інвестицій в технологічні інновації, а також створення Центру експертизи в глобальному управлінні ризиками будуть найбільш доцільні серед усіх перелічених стратегічних рекомендацій.

Оскільки міжнародний консалтинг є діяльністю, що критично залежить від глобальних тенденцій, ЕУ важливо вміти адаптуватися та швидко реагувати на зовнішні політичні, економічні та соціальні фактори. Саме ті три рекомендації, які були виділено як найдоцільніші у даному підрозділі, допоможуть компанії відповідати стандартам та запитам сьогодення серед клієнтів, а також, як результат, принесуть високий відсоток повернення інвестицій в реалізацію даних стратегічних рекомендацій.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань у бакалаврській роботі було розглянуто економічну сутність, форми та принципи міжнародної консалтингової діяльності, яка є невід'ємною частиною ведення глобального бізнесу. Виявлено фактори розвитку міжнародної консалтингової діяльності в умовах економічної глобалізації та діджиталізації. Обґрунтовано необхідність міжнародного консалтингу в наданні допомоги бізнесу в реагуванні на кризи, розробці міжнародної бізнес-стратегії, дотриманні корпоративної етики та комплаєнсу. Розглянуто позиціювання компанії «Ernst and Young» на глобальному ринку консалтингових послуг. Проаналізовано умови успішної реалізації бізнес-проектів компанії «Ernst & Young» на прикладі форензик консалтингу та сформовано стратегічні рекомендації для покращення ефективності консалтингових проектів компанії «Ernst & Young».

Одержані в процесі дослідження результати дозволяють сформулювати наступні висновки:

- структура міжнародних консультаційних послуг значно змінилась з початку війни в Україні у 2022 році, а саме послуги з питань релокації, скринінг підсанкційних організацій та осіб, ризик-аналіз, а також послуги з питань безпеки значно зросли у попиті, що може свідчити про збільшений фокус на забезпечення безпеки в бізнес-операціях через геополітичну нестабільність;
- міжнародний консалтинг є більш ефективним для компаній, які мають складні бізнес-процеси, потребують довгострокових стратегій, працюють на міжнародних ринках або стикаються з проблемами, які вимагають спеціальних знань і досвіду;
- основними тенденціями міжнародного консалтингу сьогодні є географічне розширення кадрового забезпечення консалтингових проектів, регіональна конкуренція між Австрією, Швейцарією, Німеччиною та Великою Британією, зростання попиту на міжнародний консалтинг у сфері сталого розвитку, екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG);
- на ефективність міжнародного консалтингу можуть впливати такі реальні змінні, як гострота і непередбачуваність політичних тенденцій та конфліктів, зміни в

геополітичному ландшафті, адаптивність планів управління ризиками та швидкість прийняття рішень;

- міжнародний бізнес, який використовує методи виявлення та зменшення фінансових ризиків, краще підготовлений до протистояння наслідкам війни та криз, оскільки має доступ до консультантів з досвідом управління ризиками;

- ключовими елементами успішної реалізації проектів у сфері форензич консалтингу компанії «Ernst & Young» є своєчасна адаптація до світових геополітичних та економічних тенденцій, технологічні рішення, а також ефективна транснаціональна комунікація;

- ЕУ використовує передові технології, такі як штучний інтелект, щоб допомогти бізнесу в розширенні доступу до даних та вдосконаленні протоколів комплаєнсу;

- глибокі знання, галузевий досвід, ефективний аналіз даних, технологічні досягнення та встановлення надійних довгострокових ділових партнерських відносин з клієнтами - все це фактори, які сприяють успіху підрозділу ЕУ з надання послуг у сфері судово-експертного консультування;

- ефективне управління очікуваннями клієнтів вимагає чесної та відкритої комунікації з клієнтами щодо статусу, проблем та обмежень розслідувань;

- щоб орієнтуватися та адаптуватися до глобальних геополітичних та економічних тенденцій, міжнародні корпорації мають звертатися до послуг міжнародної консалтингової діяльності.

Ernst & Young є однією з найбільших міжнародних консалтингових фірм, сумарні доходи якої становили 49,4 млрд. дол. США у 2023 році. Однак, при геополітичній нестабільності, економічній глобалізації та постійно зростаючих викликів для консалтингової індустрії, компанії варто впроваджувати дієві рішення, які будуть відповідати вимогам часу. Тому, на основі результатів проведеного SWOT-аналізу у другому розділі даної дипломної роботи, автором було розроблено наступні рекомендації для підвищення ефективності консалтингового бізнесу ЕУ, які наведені нижче.

По-перше, ЕУ слід активно працювати над покращенням своєї репутації. Це охоплює підвищення довіри до акредитації фахівців та зниження асоціацій з

судовими позовами серед клієнтів та цільової аудиторії. Для ефективного впровадження даної рекомендації рекомендується створити спеціальну комісію, яка відповідатиме за розробку та впровадження відповідних заходів. Також варто запровадити програму навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що матиме фокус на професійній етиці та компетентності.

Другою ключовою рекомендацією є збільшення інвестицій у технологічні інновації. Особливу увагу слід звернути на вдосконалення рішень у сфері кібербезпеки, що включає в себе ідентифікацію загроз, реагування на інциденти та управління кіберризиками.

Третьою важливою рекомендацією є збільшення інвестицій в наукові дослідження та розробки, особливо варто зосередитись на створенні рішень на основі технології блокчейн, які застосовуються в логістиці, юридичних процесах та фінансових операціях.

Четвертою стратегічною рекомендацією є підвищення регуляторної гнучкості. Це передбачає створення відділу, який відстежуватиме та аналізуватиме зміни в міжнародному та національному законодавстві, які впливають на консалтингову діяльність, а також проведення регулярних внутрішніх аудитів для перевірки відповідності новим правовим стандартам.

П'ятою рекомендацією є створення центру експертизи в глобальному управлінні ризиками. Оскільки ефективне управління ризиками стає все важливішим аспектом для багатьох міжнародних компаній, ЕУ повинно підсилити свою експертну базу в галузі корпоративної безпеки, ризик-аналізу та геополітичного консалтингу. Важливо публічно звітувати про покращення сервісу в галузі управління ризиками, наприклад, публікацією експертних статей, дорожніх карт, та участю на конференціях.

Реалізація вищезазначених стратегічних рекомендацій допоможе компанії ЕУ залишатися конкурентноспроможною у сфері міжнародного консалтингу, а також зміцнити своє лідерство на ринку в умовах геополітичної нестабільності та економічної глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Камінська Т. М. Міжнародний Бізнес-Консалтинг : конспект лекцій. Харків : Електрон. вид-во, 2019.
2. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський Консалтинг : навч. посіб. Харків, 2016. С. 14–16.
3. Tomenendal M. Principles of Consulting: An Introduction to Fundamental Concepts and Tools. Aacher : Shaker-Verlag, 2010.
4. Principles and recommendations for research-based collaboration and consultancy / ed. by I. N. Madsen. Kobenvahn : University of Denmark, 2021. P. 16–24.
5. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів : Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 25. С. 171. Дата оновлення: 29.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 03.08.2023).
6. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : Постанова Правління Національного банку України від 19.05.2020 р. № 65. Дата оновлення: 07.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#n26> (дата звернення: 03.08.2023).
7. McKinsey & Company. People and organizational performance. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/how-we-help-clients/mckinsey-academy> (дата звернення: 01.09.2023).
8. McKinsey & Company. Solutions for clients. URL: <https://www.mckinseysolutions.com/> (дата звернення: 01.09.2023).
9. McKinsey & Company. Digital solutions for clients. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/how-we-help-clients> (дата звернення: 01.09.2023).
10. Boston Consulting Group. BCG GAMMA: Making AI Real for Business. URL: <https://www.bcg.com/beyond-consulting/bcg-gamma/overview> (дата звернення: 01.09.2023).
11. Deloitte. Greenhouse: cultivating creativity. URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/about-deloitte/articles/deloitte-greenhouse.html> (дата звернення: 03.09.2023).

12. Accenture. Insight Platform for Governments. ITI Council. URL: <https://www.itic.org/public-policy/InsightsPlatformforGovernment.pdf> (дата звернення: 04.09.2023).
13. PricewaterhouseCoopers. Bookeeping Connect. URL: https://offer.insightsofficer.pwc.com/clio/?utm_medium=REF-PAR&utm_source=3RDPARTY&utm_offer=DEMO&utm_campaign=InsightsOfficer_USA_2002_ClioAppDirectory_REF-PAR (дата звернення: 04.09.2023).
14. Europol. Economic crimes: money laundering. URL: <https://www.europol.europa.eu/crime-areas-and-statistics/crime-areas/economic-crime/moneylaundering> (дата звернення: 04.09.2023).
15. Eurojust Report on Money Laundering 2022. The Hague. URL: <https://www.eurojust.europa.eu/sites/default/files/assets/eurojust-report-money-laundering-2022.pdf> (дата звернення: 11.09.2023).
16. Bughin J., Seong J., Manyika J., Chui M., Joshi R. Modeling The Impact Of Ai On The World Economy : discussion paper. McKinsey Global Institute, 2018.
17. Consulting Quest. Global Management Consulting Industry: a comprehensive guide 2023. URL: <https://consultingquest.com/insights/comprehensive-guide-global-management-consulting-industry/> (дата звернення: 16.09.2023).
18. Management Consulting Services: Global Market Trajectory & Analytics. Global Industry Analysts Inc., March 2023.
19. Caldara D., Conlisk S., Iacoviello M., Penn M. The Effect of the War in Ukraine on Global Activity and Inflation. USA : Board of Governors of the Federal Reserve System, 2022.
20. The Economic Impact of the Russia-Ukraine war: The concerns and responses of German companies. KPMG. Berlin, 2022.
21. Corporate Security – Today's Business Enabler. Corporate Security Benchmarking Survey. PriceWaterhouseCoopers. Germany, 2022. URL: <https://www.pwc.de/de/consulting/forensic-services/pwc-corporate-security-benchmarking-survey-2022.pdf> (дата звернення: 02.10.2023).
22. Knickle K., Molero E., Renshaw S. ESG And Sustainability Consulting: Market Size and Forecast 2021-2027. Verdantix, 2022.
23. Töpper V. Consulting cookbook. Der Guide zum Einstieg in die Unternehmensberatung. Frankfurt am Main : Campus Verlag GmbH, 2014.

24. Value Realized: reporting progress on global impact. Ernst & Young, 2023. P. 8.
25. Statista Research Department. Combined revenue of Big4 Consulting firms worldwide 2009-2023. Last renewed: 16.09.2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/473959/big-four-accounting-firms-global-combined-revenue/> (дата звернення: 22.10.2023).
26. Make integrity count to strengthen your business. EY Forensic & Integrity Services. Ernst & Young, 2020. P. 18–19.
27. Decision on relevant merger situation and substantial lessening of competition: Competitions and Markets Authority від 12.07.2019 р. № ME/6814/19. P. 13–17.
28. Taylor C., Foyn A. R. Skinner. Green Quadrant: Climate Change Consulting. London : Verdantix, 2023. P. 13–17.
29. SimilarWeb. Ernst & Young website engagement overview. URL: <https://www.similarweb.com/website/ey.com/#overview> (дата звернення: 25.10.2023).
30. Securities Exchange Act Of 1934 від 28.06.2022 р. № 95167. United States Of America Before The Securities And Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/files/litigation/admin/2022/34-95167.pdf> (дата звернення: 26.10.2023).
31. Miller S., Yadavalli I., Kerrey W. SWOT Analysis, 2022-2023 Academic Years. Section 034. Essentials of Business 1051. USA : University of Cincinnati, 2023.
32. McKinsey. Economic conditions outlook during turbulent times. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/economic-conditions-outlook-2023#/> (дата звернення: 27.10.2023).
33. 2014 global survey on reputation risk. Reputation@Risk. Deloitte, 2014. P. 4. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf (дата звернення: 29.10.2023).
34. Accenture Technology Vision 2023: Generative AI to Usher in a Bold New Future for Business, Merging Physical and Digital Worlds. Accenture, 2023. P. 8.

ДОДАТКИ

Додаток А

What percentage of all the advisory services did relocation services account for in 2021?

5 responses

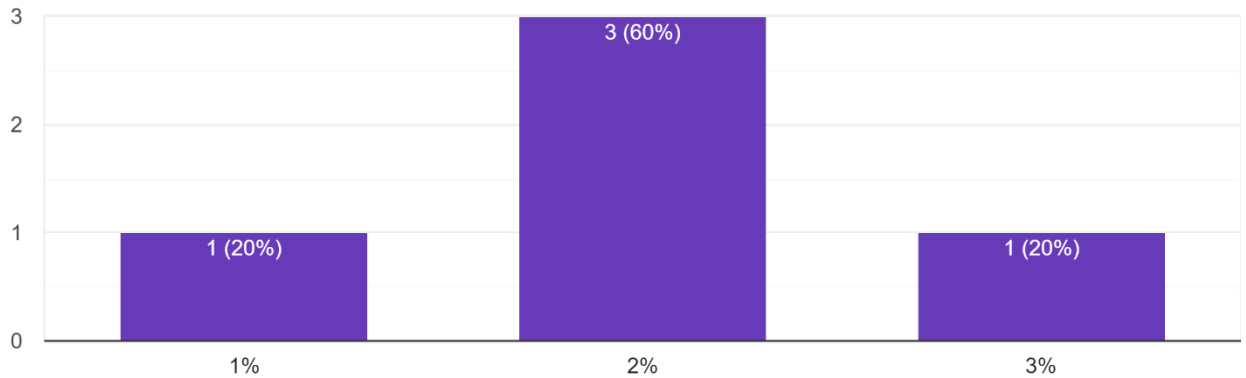


Рисунок А.1 – Відсоток послуг з питань релокації у 2021 році, % (n=5).

What percentage of all the advisory services did relocation services account for in 2023?

5 responses

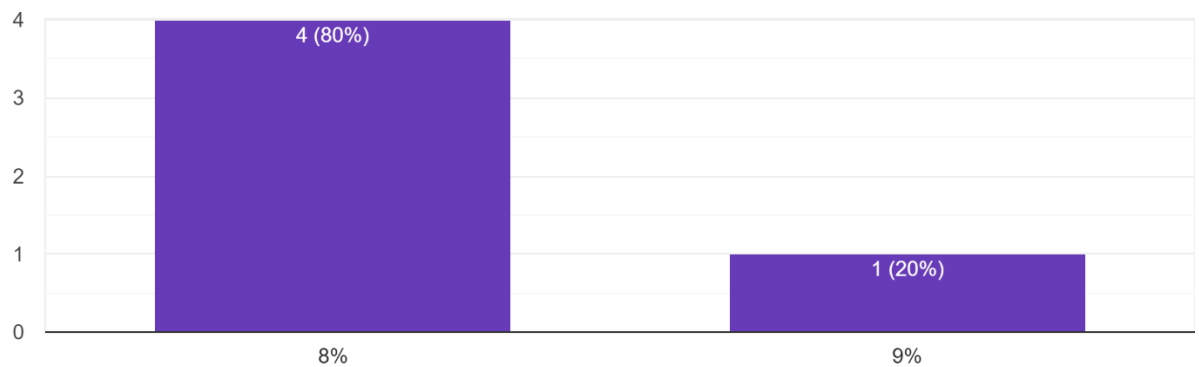


Рисунок А.2 – Відсоток послуг з питань релокації у 2023 році, % (n=5).

What percentage of all the advisory services did sanctions screening account for in 2021?

5 responses

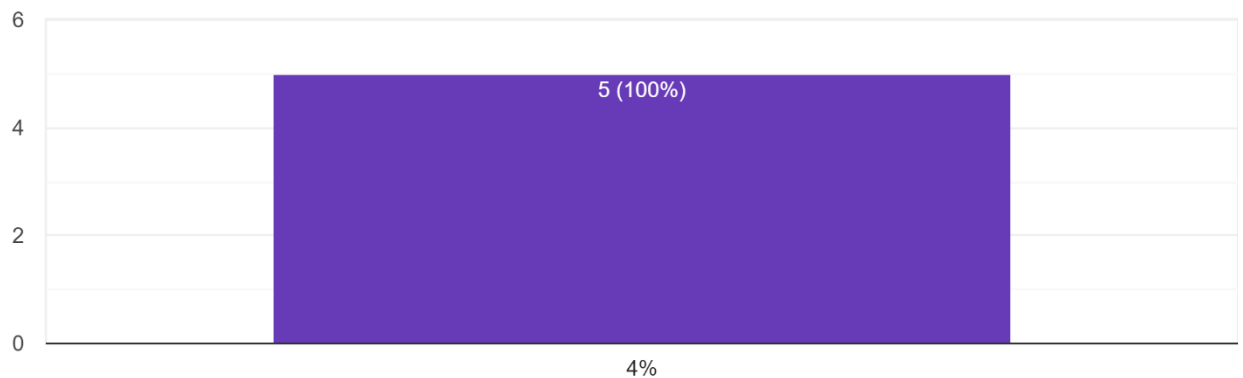


Рисунок А.3 – Відсоток послуг зі скринінгу підсанкайних осіб у 2021 році, % (n=5).

What percentage of all the advisory services did sanctions screening account for in 2023?

5 responses

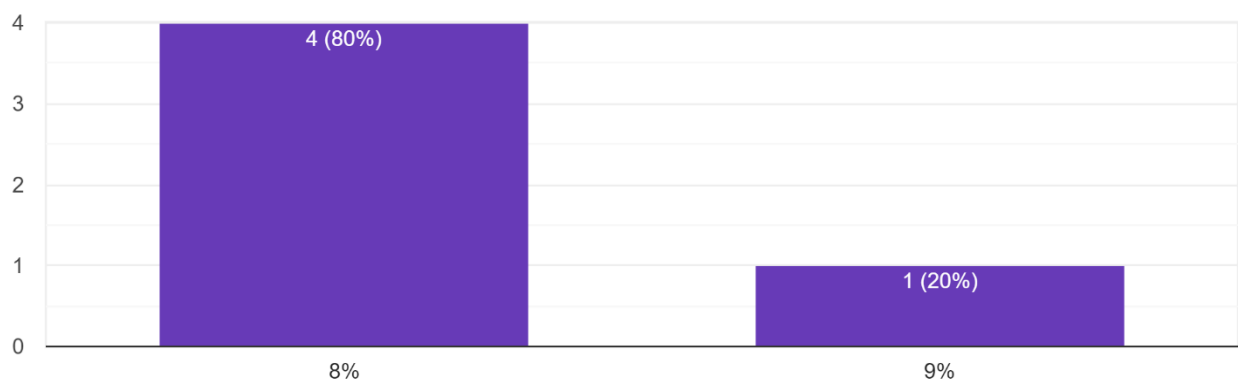


Рисунок А.4 – Відсоток послуг зі скринінгу підсанкайних осіб у 2023 році, % (n=5).

What percentage of all the advisory services did risk analysis account for in 2021?

5 responses

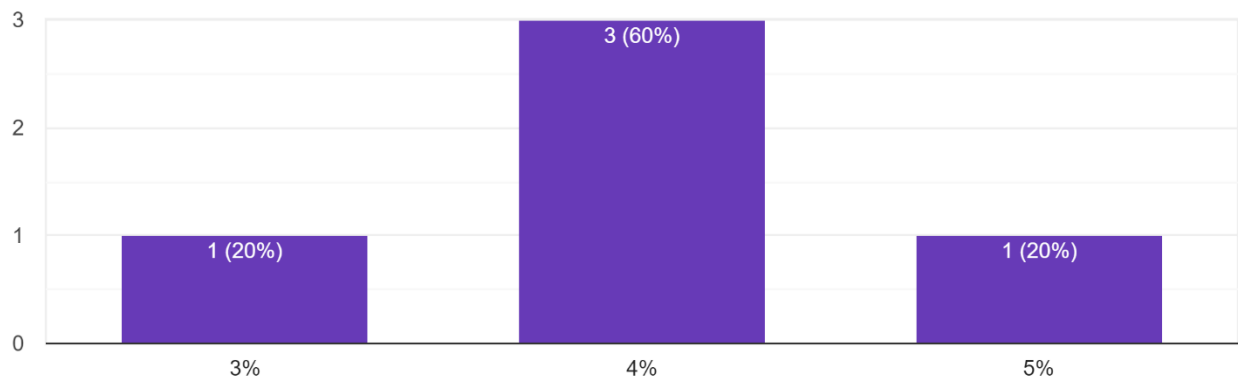


Рисунок А.5 – Відсоток послуг з ризик-аналізу у 2021 році, % (n=5).

What percentage of all the advisory services did risk analysis account for in 2023?

5 responses

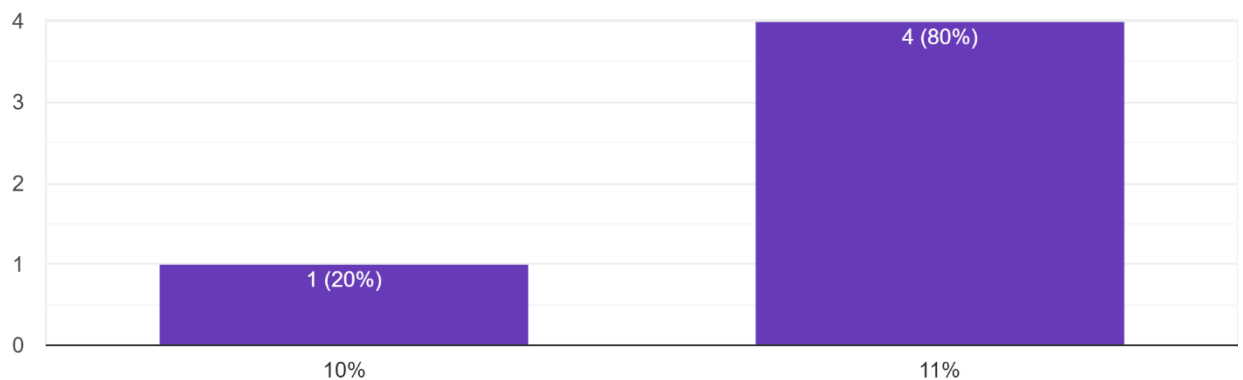


Рисунок А.6 – Відсоток послуг з ризик-аналізу у 2023 році, % (n=5).

What percentage of all the advisory services did security services account for in 2021?

5 responses

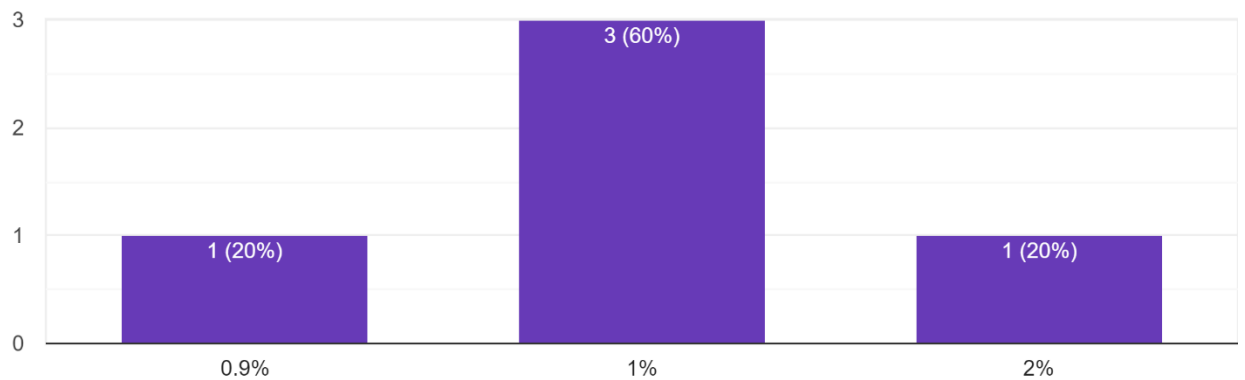


Рисунок А.7 – Відсоток послуг з питань безпеки у 2021 році, % (n=5).

What percentage of all the advisory services did security services account for in 2023?

5 responses

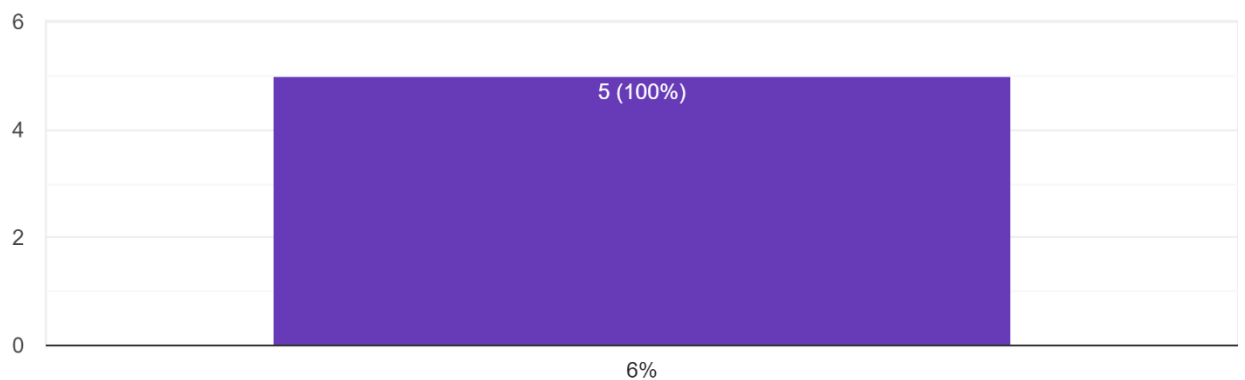


Рисунок А.8 – Відсоток послуг з питань безпеки у 2023 році, % (n=5).

**Таблиця Б.1. Методи оцінювання ефективності міжнародної
консалтингової діяльності**

Метод оцінювання	Характеристика
Метод SWOT-аналізу	Метод використовується для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації або проекту. Він може бути використаний для оцінки ефективності міжнародної консалтингової проекту для клієнта, або попередження потенційних загроз, що можуть ускладнити діяльність.
Метод бенчмаркінгу	Метод полягає у порівнянні результатів консалтингового проекту з аналогічними проектами у галузі, що може надати інформацію про ефективність проекту у порівнянні з іншими проектами компанії або її конкурентів, та виявити можливості для покращення.
Метод аналізу стратегічного впливу	Це процес оцінки впливу міжнародного консалтингового проекту на глобальну стратегію компанії. Це важливий аспект оцінки ефективності міжнародного консалтингу, оскільки він допомагає компаніям визначити, наскільки відповідає проект їхнім стратегічним цілям, наприклад вплив проекту на міжнародну конкурентоспроможність, на довгострокові перспективи компанії або на покращення її репутації серед цільової групи клієнтів.
Метод множинного кореляційно-регресійного аналізу	Метод дозволяє оцінити взаємозв'язок між кількома факторами одночасно. Цей метод ґрунтується на статистичному методі, який називається регресією, яка дозволяє визначити статистичний взаємозв'язок між змінними. Для застосування множинного кореляційно-регресійного аналізу консультанти повинні зібрати дані про фактори, які вони хочуть оцінити та запроваджені заходи, які плануються бути впровадженими під час проекту. Після того, як дані зібрані, консультанти використовують регресійний аналіз для визначення впливу таких заходів на обрану групу факторів. Регресійний аналіз дозволяє визначити коефіцієнти регресії, які визначають силу зв'язку між кожним фактором і зміною, яку він зазнає.
Метод експертних оцінок	Метод полягає в отриманні експертних оцінок ефективності консалтингового проекту від ключових зацікавлених сторін. Експерти можуть оцінювати проект з точки зору таких факторів, як його вплив на бізнес, рівень задоволеності клієнтів і дотримання проектних цілей.
Метод аналізу адаптації до світових ринків	Цей метод оцінює покращення здатності компанії адаптуватися до змін на світових ринках та задоволеності потреб міжнародних клієнтів. Так, в умовах геополітичної нестабільності, з'являється необхідність адаптації компаній до світових ринків та нових умов функціонування міжнародного бізнесу.
Метод контрфактального аналізу	Цей метод полягає в тому, що консультанти, які оцінюють ефективність своєї роботи, моделюють, що б сталося, якби вони не вжили заходів, які вони запропонували. Метод є важливим інструментом оцінки ефективності консалтингу, оскільки він дозволяє консультантам точно визначити, як їхня робота вплинула на результат. Цей метод також допомагає консультантам виявити потенційні проблеми, які можуть виникнути в майбутньому, якщо не будуть вжиті певні заходи.
Метод аналізу уникнення репутаційних втрат	Це один із методів оцінки ефективності консалтингу, який фокусується на тому, як діяльність консультантів допомагає клієнтам уникнути репутаційних втрат. Наприклад, при розслідування шахрайства, консультанти можуть оцінити ефективність своєї роботи, вимірюючи обсяги виявлених шахрайських операцій, їх вартісні виміри та вплив на репутацію компанії.

Джерело: складено автором.

«Експертне опитування щодо умов та факторів успішної реалізації бізнес-проектів "Ernst and Young" на прикладі форензیک консалтингу».

What is your age?

28 responses

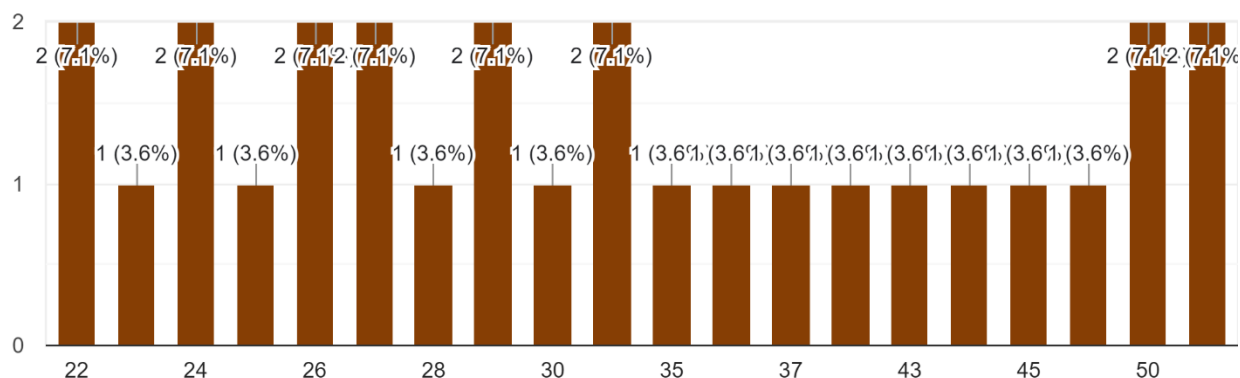


Рисунок В.1 – Віковий діапазон опитуваних співробітників ЕҮ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=28).

What is your position at EY?

28 responses

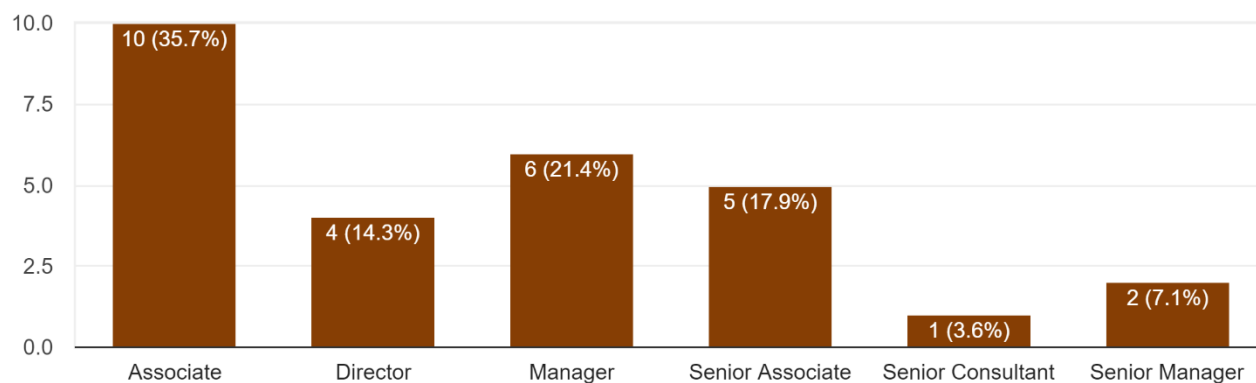


Рисунок В.2 – Позиції в компанії опитуваних співробітників ЕҮ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=28).

In your professional opinion, what is the first most important factor for successful implementation of Ernst and Young Business Projects in Forensic Consulting?

28 responses



Рисунок В.3 – Перший найбільш важливий фактор успішної реалізації проектів ЕҮ з форензик консалтингу за результатами опитування співробітників ЕҮ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=28).

In your professional opinion, what is the second most important factor for successful implementation of Ernst and Young Business Projects in Forensic Consulting?

28 responses



Рисунок В.4 – Другий найбільш важливий фактор успішної реалізації проектів ЕҮ з форензик консалтингу за результатами опитування співробітників ЕҮ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=28).

In your professional opinion, what is the third most important factor for successful implementation of Ernst and Young Business Projects in Forensic Consulting?

28 responses

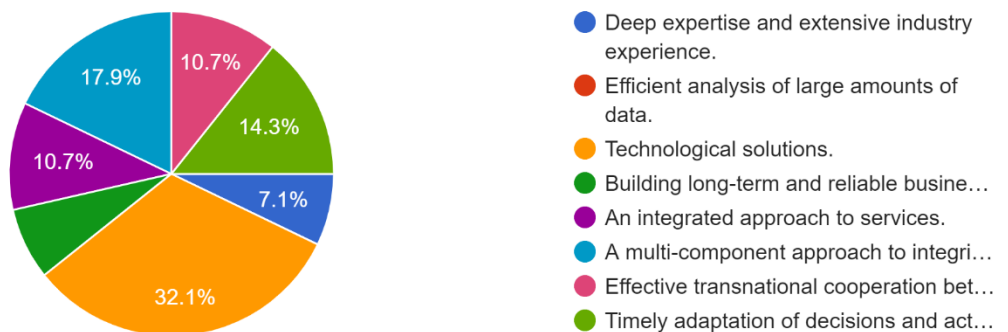


Рисунок В.5 – Третій найбільш важливий фактор успішної реалізації проектів ЕҮ з форензик консалтингу за результатами опитування співробітників ЕҮ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=28).

Please share any additional thoughts or insights you have on the conditions and factors for successful implementation of forensic consulting projects.

4 responses

A strong team: Forensic consulting projects often involve complex and challenging investigations. It is important to have a team with the right mix of skills and experience to successfully complete these projects. The team should include individuals with expertise in forensic accounting, auditing, data analysis, and technology.

The project team should have access to the resources they need to complete the project successfully. This includes financial resources, as well as human resources and technological resources.

Forensic consulting projects often involve reviewing large amounts of data and identifying small but significant irregularities. It is important to have a team that is detail-oriented and has the ability to think critically.

Maintain transparency with clients regarding progress, challenges, and any limitations in the investigation. Open communication helps manage client expectations effectively.

Рисунок В.6 – Додаткові фактори успішної реалізації проектів ЕҮ з форензик консалтингу за результатами опитування співробітників ЕҮ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=28).

How can EY improve its success rate in implementing forensic consulting projects?

5 responses

Forensic consulting projects often involve multiple teams and individuals working together. EY can create a culture of collaboration by encouraging employees to share ideas and work together to solve problems.

EY can celebrate the success of its forensic consulting projects by recognizing and rewarding the employees who worked on those projects. This will help to boost morale and motivate employees to continue providing high-quality services.

Forensic consultants must be independent and objective in their work. This means that they must be free from any conflicts of interest.

Foster collaboration between forensic consultants and other EY professionals, such as legal advisors, cybersecurity experts, and risk management specialists. A multidisciplinary approach can provide a more comprehensive perspective on complex cases.

Conduct thorough risk assessments at the outset of each project to identify potential challenges and issues. Develop contingency plans to mitigate risks and respond effectively to unexpected development

Рисунок В.7 – Ідеї для покращення успішності реалізації проектів ЕҮ з консалтингу за результатами опитування співробітників ЕҮ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=28).

Таблиця Г.1. «SWOT-аналіз консалтингового бізнесу компанії «Ernst and Young»

Зовнішнє середовище	Можливості: О1. Угоди про вільню торгівлю відкривають нові ринки: за останній рік декілька важливих країн для консалтингового ринку, уклали угоди про вільну торгівлю (як от, Велика Британія, Нова Зеландія та Австралія). Сильна присутність ЕУ на цих ринках та нові виклики, що постали перед бізнесами цих країн як результат угоди, дають ЕУ можливість розширити портфоліо своїх консалтингових проектів в даних регіонах. О2. Репутація «Великої четвірки»: як одна з компаній «Великої четвірки», ЕУ має значні репутаційні переваги над іншими консалтинговими компаніями та більшу довіру цільового ринку. О3. Зростаюча потреба у консалтингових послугах: глобалізація економічних відносин та геополітичні конфлікти сприяють постійній потребі міжнародних компаній у консалтингових послугах для забезпечення функціонування їх бізнес-діяльності.	Загрози: Т1. Висока конкуренція: послуги міжнародного консалтингу стрімко набирають обертів серед професійних послуг, індустрія консалтингу стає все більш конкурентною, що може призвести до втрати клієнтів. Т2. Геополітична та економічна нестабільність у світі: пандемія COVID-19 мала негативний вплив на світову економіку, що призвело до падіння середнього світового ВВП майже на 4% з 2019 року, що стало найгіршим економічним спадом з часів Великої депресії. Подальші події, такі як війна в Україні, погіршили прогноз. Оскільки МВФ очікує скорочення корпоративних бюджетів, попит на послуги ЕУ може впасти. Зокрема, найбільші клієнти ЕУ, такі як Hewlett Packard та Verizon, повідомили про зниження прибутковості та доходів, що безпосередньо впливає на прибутки ЕУ. Т3. Внутрішня економічна та політична криза Великої Британії: оскільки головний офіс ЕУ знаходиться в Лондоні, компанія зазнає значного впливу від економічних та політичних потрясінь, що тривають у країні. У серпні 2023 року у Великій Британії спостерігалася значна інфляція на рівні 10,1%, що змусило Банк Англії підвищити процентні ставки, знизивши споживчі витрати. Короткий термін перебування на посаді колишнього прем'єр-міністра Ліз Трасс відзначився економічним планом, що призвело до сильної девальвації британського фунта та підвищення ставок за іпотечними кредитами. Отже, ймовірно, що ЕУ зазнає зниження доходів у Великій Британії, що супроводжуватиметься суттєвим зменшенням вартості їхніх ліквідних активів. Т4. Висока зарегульованість галузі: ЕУ працює у високорегульованій галузі, на яку поширюються як
----------------------------	---	--

Продовження таблиці Г.1.

Внутрішнє середовище		міжнародні, так і національні закони і нормативних актів, включаючи податкове законодавство, стандарти бухгалтерського обліку та закони про конфіденційність даних. Будь-які зміни в державній політиці та регулюванні можуть вплинути на бізнес-операції та прибутковість ЕУ.
--	--	---

Продовження таблиці Г.1.

Сильні сторони: S1. Успішні результати на нових ринках: ЕУ розвинула компетенції для виходу на нові ринки та досягнення успіху на них. Наприклад, ЕУ зробила значні інвестиції в Китай, де працює понад 20 000 співробітників, і розширила свої пропозиції. S2. Висока рентабельність капітальних витрат: ЕУ забезпечила високу рентабельність капітальних витрат, розробивши нові джерела доходу. S3. Глибока експертиза та великий галузевий досвід: консультанти ЕУ з питань судової експертизи користуються великим галузевим досвідом, що допомагає їм розуміти специфіку ризиків і труднощів, з якими стикаються різні сектори економіки. S4. Ефективний аналіз великого обсягу даних: досвід ЕУ у вивченні та інтерпретації великих даних дозволяє компаніям аналізувати свої комплаєнс-ризики та приймати рішення на основі даних. S5. Технологічні рішення: ЕУ використовує такі технології, що працюють на основі штучного інтелекту, щоб допомогти компаніям отримати ширший доступ до даних і вдосконалити процедури комплаєнсу. S6. Побудова тривалих та надійних бізнес-стосунків з клієнтами: ЕУ зосереджується на побудові тривалих та стійких бізнес-стосунків з існуючими клієнтами, а не пошуком нових клієнтів завдяки програмі лояльності. S7. Комплексний підхід до послуг: ЕУ наголошує на необхідності проведення належної комплексної перевірки перед залученням сторонніх постачальників. S8. Багатокомпонентний підхід до управління доброчесністю: програма доброчесності ЕУ, лінійне керівництво та корпоративні функції, пропонує	Поле рекомендацій O+S: O+S1. Створення центру експертизи в глобальному управлінні ризиками: на основі проаналізованої інформації (див. Підрозділ 2.1), наведеної в дослідженні KPMG, не своєчасне реагування на загрозу війни та недостатнє управління ризиками були найбільшими каталізаторами втрати прибутку або бізнесу для компаній після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. ЕУ має великий досвід ведення бізнесу в Україні під час війни, а також має глибоку експертизу з даного питання, що стане конкурентною перевагою на ринку. Оскільки війна в Україні створила прецедент, можна прогнозувати, що частка міжнародних компаній, що зосередять свої інвестиції в покращення управління ризиками та корпоративної безпеки буде стабільно зростати. Для цього ЕУ доцільно буде створити центр експертизи в глобальному управлінні ризиками та посилити свій імідж як лідера у галузі управління ризиками. ЕУ необхідно посилити свою експертну базу в галузі корпоративної безпеки та ризик-аналітики. Це може включати найм додаткових фахівців у цих галузях, що мають військовий досвід, та розширення послуг, пов'язаних із стратегіями безпеки, кібербезпекою. ЕУ також має публічно звітувати про покращення свого сервісу у даній галузі: публікувати експертні статті, білі папери, дорожні карти. Партнерам компанії буде доцільно виступати на конференціях з безпеки та ризик-менеджменту та ділитися кейсами ЕУ, аби встановити імідж лідера у галузі. При створенні центру експертизи в глобальному управлінні ризиками, ЕУ варто фокусувати увагу клієнтів на свою постіну присутність в Україні. Компанія може використати даний факт для побудови бізнес-стосунків з фірмами, що планують виходити або повертатися на український ринок після	Поле рекомендацій T+S: T+S1. Посилення комунікації з клієнтами щодо переваг ЕУ над іншими компаніями «Великої Четвірки», як от глибока експертиза та великий галузевий досвід, успішні результати на нових ринках, та побудова тривалих бізнес-стосунків з клієнтами. ЕУ варто проводити неформальні бізнес-ланчі з постійними клієнтами, запроваджувати нові програми лояльності та пропонувати «гнучкі» послуги, що можуть бути розроблені спеціально для клієнтів. Ці кроки сприятимуть укріпленню вже існуючих бізнес-стосунків, що, в свою чергу, посилюватиме конкурентну перевагу ЕУ над іншими консалтинговими компаніями.
---	--	---

ефективну структуру управління доброчесністю. S9. Ефективна транснаціональна співпраця між офісами у всьому світі: на відміну від інших компаній у «Великій Четверці», офіси ЕУ не конкурують за першість на глобальному ринку, а ефективно співпрацюють один з одним при виконанні консалтингових послуг, що мають міжнародний характер. S10. Своєчасна адаптація рішень та діяльності до глобальних геополітичних та економічних тенденцій: ЕУ адаптує свої рішення та діяльність до глобальних геополітичних та економічних тенденцій, щоб залишатися конкурентоспроможними. S11. Широкий перелік консалтингових послуг: ЕУ надає основний перелік необхідних консалтингових послуг. S12. Потужна присутність в Україні: оскільки ЕУ продовжує свою консалтингову діяльність в Україні після 22 лютого 2022 року, компанія може використати даний факт для побудови бізнес-стосунків з фірмами, що планують виходити або повертатися на український ринок після закінчення бойових дій, або ж для проектів щодо безпекових та інших факторів діяльності на території України. S13. Сильна глобальна мережа: з огляду на глобалізацію економічних відносин, ЕУ має перевагу над своїми конкурентами, адже її присутність у більше 150 країнах світу, дозволяє її мережі експертів розробляти ефективні стратегічні адаптації до геополітичних та економічних ризиків. S14. Сталий підхід: ЕУ був визнаний Лідером Сталого Підходу за даними незалежної дослідницької компанії Verdantix [26, с.13-17]. Дана репутація завоює довіру цільового ринку з огляду на підвищену увагу до екологічності та сталості корпорацій.	закінчення бойових дій, або ж для нових проектів з існуючими клієнтами щодо безпекових та інших факторів діяльності на території України. O+S2. Побудова іміджу лідера сталого підходу завдяки ESG-ініціативам, ЕУ був визнаний Лідером Сталого Підходу за даними незалежної дослідницької компанії Verdantix. У Підрозділі 2.1. було зазначено, що зростання попиту на міжнародний консалтинг у сфері сталого розвитку та екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) стає все більш помітним. З огляду на це, ЕУ варто зробити акцент на поглибленні експертизи в сфері ESG. Це може включати створення команди з вивчення новітніх тенденцій, розробку інноваційних методик та відслідковування впровадження стандартів ESG у всіх галузях бізнесу, наприклад, у країнах, де були укладені угоди про вільну торгівлю, що стане конкурентною перевагою ЕУ на цих ринках.	
---	---	--

Продовження таблиці Г.1.

Слабкі сторони: W1. Судові спори: Проти ЕУ за останні 5 років були подані різні судові позови. Збитки, що виникають в результаті, включають втрату клієнтів і співробітників, менш ефективний підбір персоналу та дискредитовану репутацію. W2. Низька довіра до акредитації співробітників: у 2022 році комісія з цінних паперів і бірж (SEC) оштрафувала компанію на 100 мільйонів доларів за шахрайство її фахівців з аудиту на іспитах для отримання та збереження ліцензії сертифікованого бухгалтеря [28], що призвело до падіння довіри до акредитації її співробітників. W3: Низькі інвестиції у дослідження і розробки: хоча ЕУ витрачає на дослідження та розробки більше, ніж у середньому по галузі, вона не змогла конкурувати в плані інновацій з іншими компаніями «Великої Четвірки», які мають свої відділення у сфері досліджень. W4: Висока плинність кадрів: зміна кадрів в ЕУ є високою порівняно з аналогічними фірмами в галузі. ЕУ змушена витрачати значно більше коштів на навчання та розвиток персоналу, ніж її конкуренти [29, с.10-15]. W5: Фіксований цільовий ринок: оскільки ЕУ, як правило, залучає вже існуючі, успішні фірми, менші підприємства можуть не наважуватися звертатися до ЕУ через побоювання отримати нерівне ставлення до себе. Ця упередженість обмежує доступність ЕУ на ринку та свідчить про те, що компанія надає перевагу певній групі клієнтів. W6. Низька залученість веб-сайту: з початку 2023 року до кінця жовтня 2023 року, веб-сайт ЕУ відвідали 6 млн. разів. Однак, згідно з аналізом доступу до веб-сайту, відбулось зниження загального відвідування на 5000 відвідувачів з серпня по жовтень	Поле рекомендацій O+W: O+W1. ЕУ варто зосередитись на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії, зокрема, знизити асоціації минулих та існуючих судових позовів з компанією серед цільової аудиторії. Для реалізації цієї рекомендації, компанії доцільно буде створити спеціальну комісію з репутації, яка буде відповідати за розробку та реалізацію заходів щодо підвищення довіри до компанії. Крім того, ЕУ варто зосередитися на використанні позитивного іміджу «Великої Четвірки» для покращення репутації, наприклад, у своїх маркетингових кампаніях, програмах лояльності, соціальних мережах тощо. O+W2. ЕУ варто впровадити програму навчання та підвищення кваліфікації для переконання клієнтів у професійній етиці та компетентності персоналу, аби підвищити довіру до акредитації співробітників. Це також сприятиме покращенню репутації компанії, що, в свою чергу, призведе до сповільнення плинності кадрів та підвищення престижності ЕУ як працевдавця.	Поле рекомендацій W+S: W+S1. ЕУ також варто збільшити інвестиції в інновації, щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, збільшити витрати на дослідження та розробки, особливо, на розвиток нових технологій та продуктів, які відповідають сьогодишнім потребам клієнтів. З огляду на аналіз складнощів та проблем, з якими стикаються міжнародні компанії, наприклад, в Україні (див. Підрозділ 2.1), однією з доцільних інвестицій буде покращення рішень з кібербезпеки. W+S2. Збільшення інвестицій в наукові дослідження і розробки (НДР): важливою стратегічною пропозицією є інвестиції в НДР, а саме в блокчейн і смарт-контракти. ЕУ може фокусуватися на створенні рішень на основі блокчейну, які можна використовувати в управлінні юридичними процесами і фінансовими операціями. Такі інвестиції стануть перевагою для ЕУ у порівнянні з конкурентами, які фокусують свої НДР технології на штучному інтелекті. W+S3. Регуляторна гнучкість: оскільки консалтинговий сектор є дуже регульованим, ЕУ повинні й приділяти першочергову увагу тому, щоб не відставати від змін у міжнародних та національних правил. Проактивна стратегія може включати створення відділу, який відстежуватиме та аналізуватиме зміни в міжнародному та національному законодавствах, що впливають на консалтинговий сектор. До складу цієї команди повинні входити юристи, фахівці з комплаєнсу та аналітики з питань регулювання. Інша рекомендація – проведення регулярних внутрішніх аудитів, щоб переконатися, що процеси та процедури ЕУ повністю відповідають правовим стандартам з фокусом на безпеку даних, дотримання податкового законодавства, фінансову звітність. W+S4. Запобігання появі ризиків та пом'якшення
--	---	--

Продовження таблиці Г.1.

2023 року. Крім того, «показник виходу» становить 56,97% [27], тобто відсоток користувачів, які заходять на сайт, а потім залишають його свідчить про низьке залучення аудиторії. W7. Відсутність постійної пропозиції інноваційних продуктів: ЕУ випускає різні технологічні платформи та продукти, але зазвичай вони є відповіддю на продукти конкурентів, а не власними розробками. Окрім цього, пропозиція нових товарів є нерегулярною, що призводить до великих і малих коливань кількості продажів з часом.		наслідків їх виникнення, пов'язаних з кризою у Великобританії: у зв'язку з внутрішньою кризою у Великій Британії, ЕУ може розглянути зменшення витрат у країні та перерозподіл бізнес-операцій в інші регіони з нижчими ризиками. Іншою важливою рекомендацією є співпраця ЕУ з урядовими структурами Великобританії та лобіювання інтересів міжнародного консалтингу щодо політичних рішень, що стосуються цього бізнесу.
--	--	---

Джерело: складено автором.

Додаток Д

«Експертне опитування щодо ризиків стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності консалтингового бізнесу компанії ЕУ».

In your expert opinion, what is the likelihood of the recommendation on focusing on solving problems related to the company's reputation?

6 responses

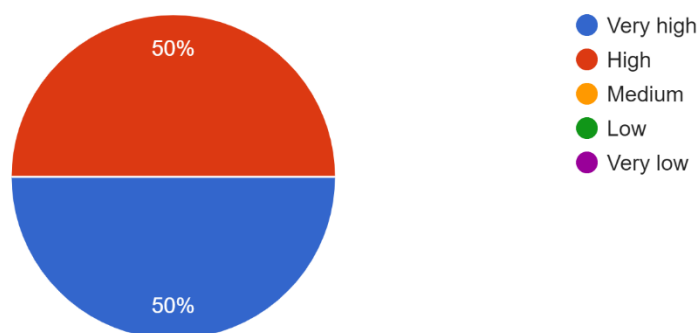


Рисунок Д.1 – Ймовірність впровадження рекомендації щодо зосередження на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the influence of the recommendation on focusing on solving problems related to the company's reputation?

6 responses

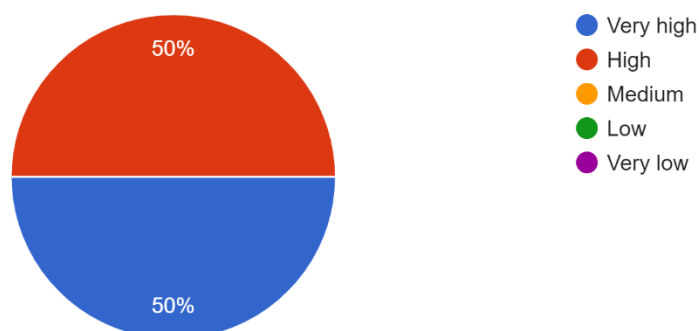


Рисунок Д.2 – Вплив впровадження рекомендації щодо зосередження на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6)

In your expert opinion, what is the risk level of the recommendation on focusing on solving problems related to the company's reputation?

6 responses

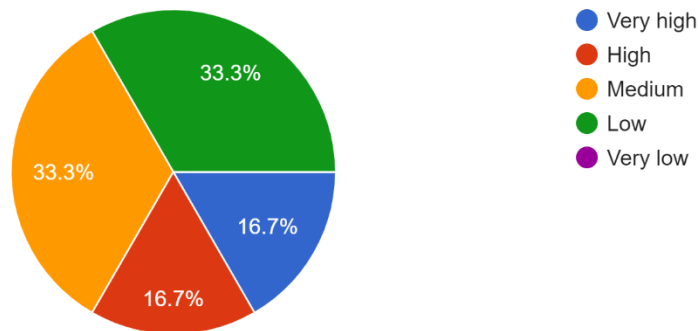


Рисунок Д.3 – Рівень ризику впровадження рекомендації щодо зосередження на вирішенні проблем, пов'язаних з репутацією компанії за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the likelihood of the recommendation on increased investment in technological innovation?

6 responses

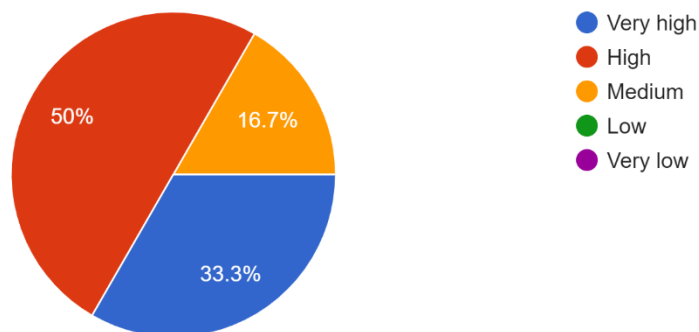


Рисунок Д.4 – Ймовірність впровадження рекомендації щодо збільшення інвестицій в технологічні інновації за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the influence of the recommendation on increased investment in technological innovation?

6 responses

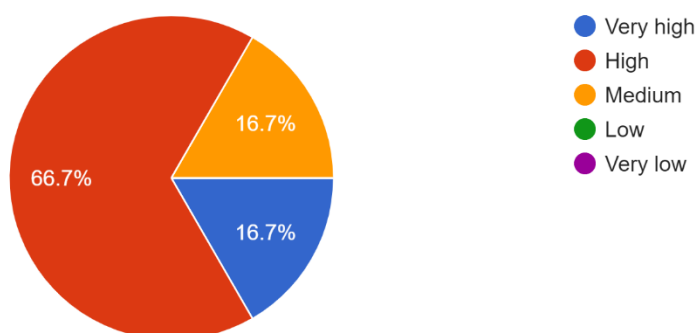


Рисунок Д.5 – Вплив впровадження рекомендації щодо збільшення інвестицій в технологічні інновації за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the risk level of the recommendation on increased investment in technological innovation?

6 responses

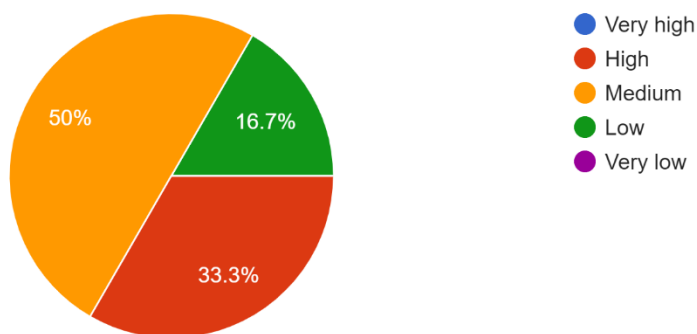


Рисунок Д.6 – Рівень ризику впровадження рекомендації щодо збільшення інвестицій в технологічні інновації за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the likelihood of the recommendation on increased investment in Research & Development?

6 responses

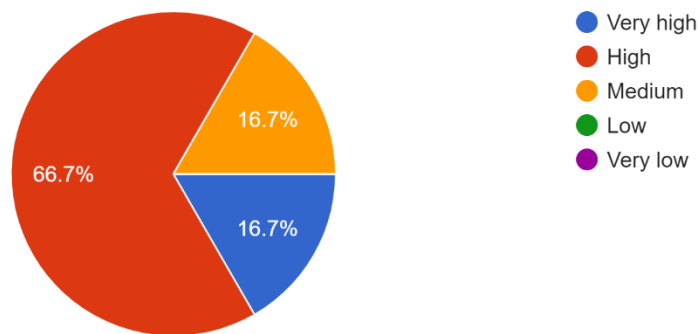


Рисунок Д.7 – Ймовірність впровадження рекомендації щодо збільшення інвестицій в «Research & Development» за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the influence of the recommendation on increased investment in Research & Development?

6 responses

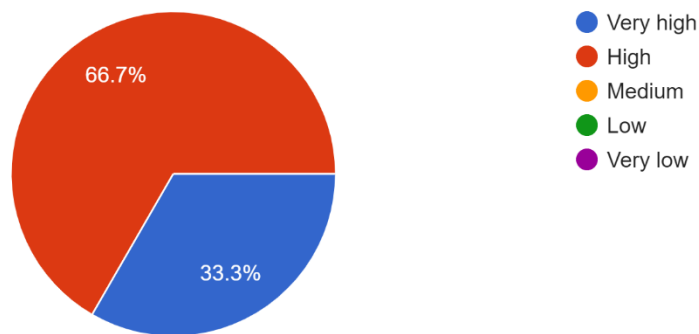


Рисунок Д.8 – Вплив впровадження рекомендації щодо збільшення інвестицій в «Research & Development» за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the risk level of the recommendation on increased investment in Research & Development?

6 responses

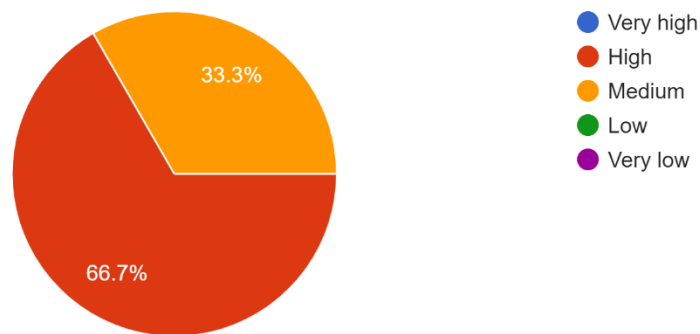


Рисунок Д.9 – Рівень ризику впровадження рекомендації щодо збільшення інвестицій в «Research & Development» за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the likelihood of the recommendation on enhancing regulatory flexibility ?

6 responses

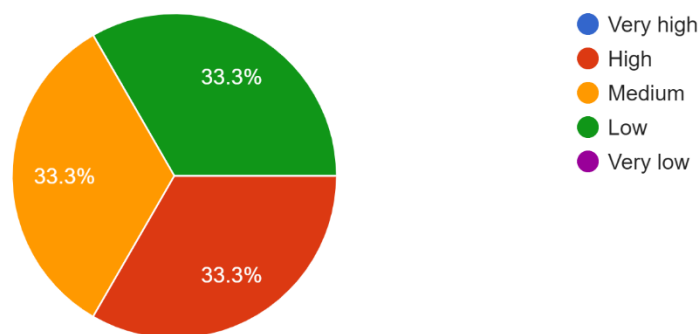


Рисунок Д.10 – Ймовірність впровадження рекомендації щодо посилення регуляторної гнучкості за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the influence of the recommendation on enhancing regulatory flexibility ?

6 responses

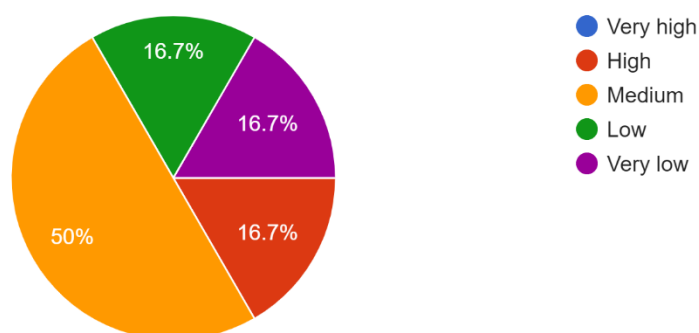


Рисунок Д.11 – Вплив впровадження рекомендації щодо посилення регуляторної гнучкості за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the risk level of the recommendation on enhancing regulatory flexibility ?

6 responses

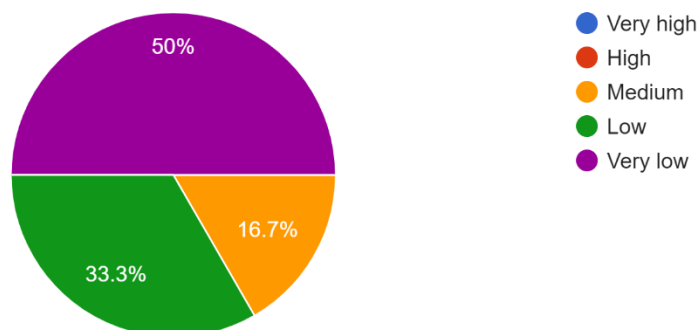


Рисунок Д.12 – Рівень ризику впровадження рекомендації щодо посилення регуляторної гнучкості за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the likelihood of the recommendation on establishment of a Centre of Expertise in global risk management?

6 responses

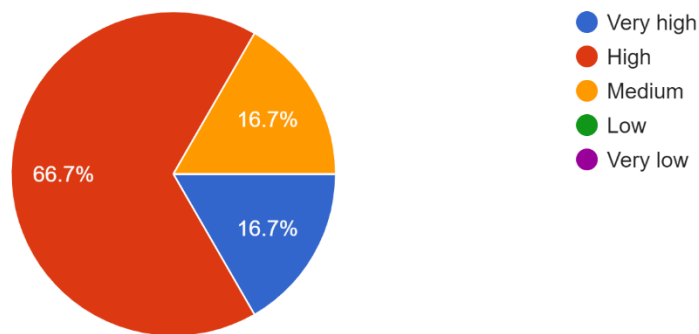


Рисунок Д.13 – Ймовірність впровадження рекомендації щодо створення Центру експертизи в глобальному управлінні ризиками за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the influence of the recommendation on establishment of a Centre of Expertise in global risk management?

6 responses

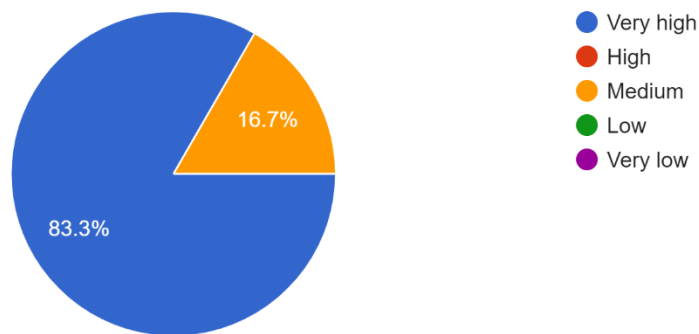


Рисунок Д.14 – Вплив впровадження рекомендації щодо створення Центру експертизи в глобальному управлінні ризиками за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the risk level of the recommendation on establishment of a Centre of Expertise in global risk management?

6 responses

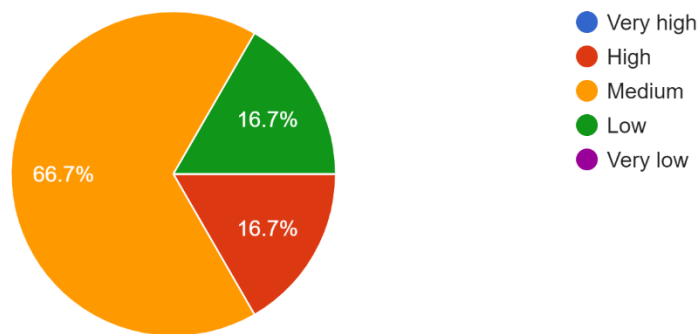


Рисунок Д.15 – Рівень ризику впровадження рекомендації щодо створення Центру експертизи в глобальному управлінні ризиками за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the likelihood of the recommendation on mitigating the risks associated with the UK crisis?

6 responses

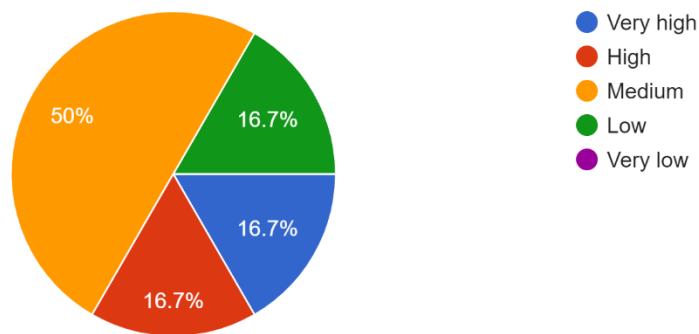


Рисунок Д.16 – Ймовірність впровадження рекомендації щодо мітигації ризиків, пов'язаних з кризою у Великобританії за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the influence of the recommendation on mitigating the risks associated with the UK crisis?

6 responses

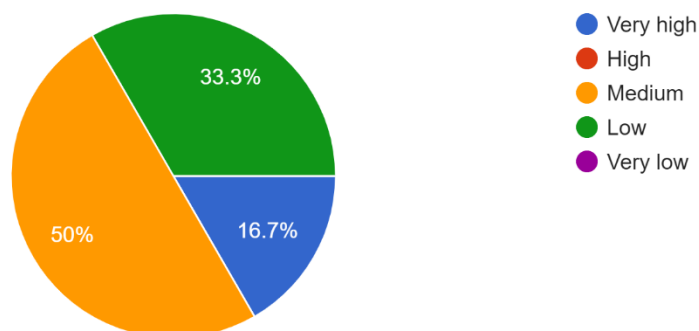


Рисунок Д.17 – Вплив впровадження рекомендації щодо мітигації ризиків, пов'язаних з кризою у Великобританії за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the risk level of the recommendation on mitigating the risks associated with the UK crisis?

6 responses

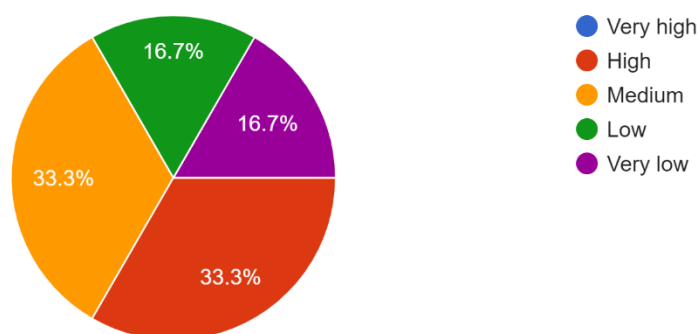


Рисунок Д.18 – Рівень ризику впровадження рекомендації щодо мітигації ризиків, пов'язаних з кризою у Великобританії за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is likelihood of the recommendation building an image as a leader in sustainability through ESG initiatives?

6 responses

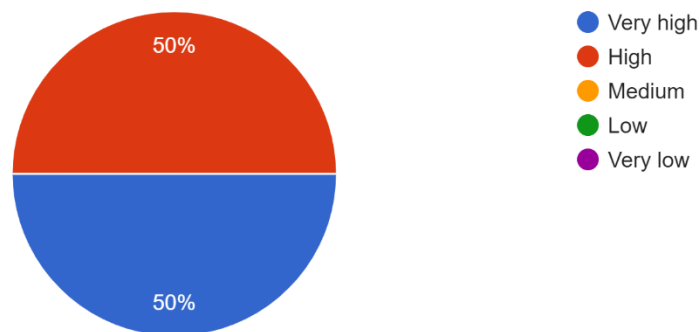


Рисунок Д.19 – Ймовірність впровадження рекомендації щодо побудови іміджу лідера сталого підходу завдяки ESG-ініціативам за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is influence of the recommendation building an image as a leader in sustainability through ESG initiatives?

6 responses

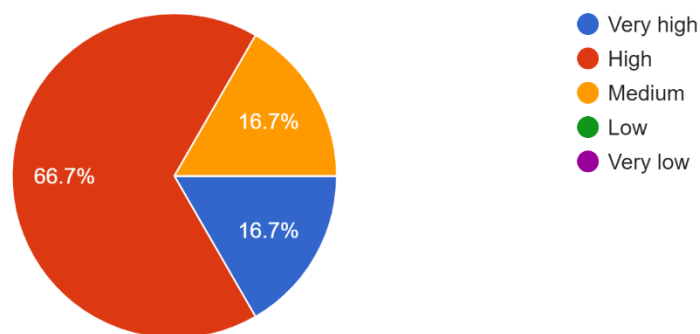


Рисунок Д.20 – Вплив впровадження рекомендації щодо побудови іміджу лідера сталого підходу завдяки ESG-ініціативам за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

In your expert opinion, what is the risk level of the recommendation building an image as a leader in sustainability through ESG initiatives?

6 responses

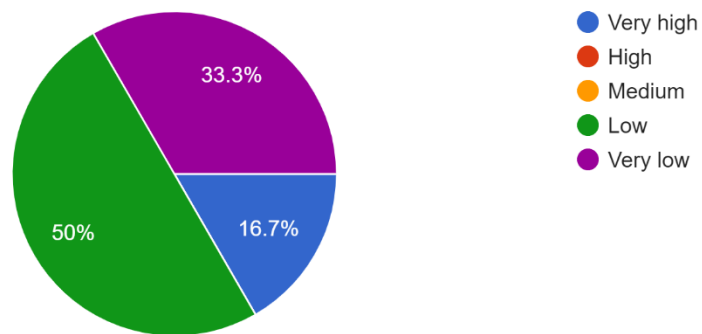


Рисунок Д.21 – Рівень ризику впровадження рекомендації щодо побудови іміджу лідера сталого підходу завдяки ESG-ініціативам за результатами опитування співробітників ЕУ в офісі Лейпциг, Німеччина, % (n=6).

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача: Доцент кафедри європейської економіки і бізнесу Л...	ID перевірки: 1016240379
Дата перевірки: 09.05.2024 19:45:35 CEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 10.05.2024 01:47:42 CEST	ID користувача: 100005726

Назва документа: Бернацька Є.С. Розвиток міжнародного консалтингу (на прикладі консалтингової компанії...
Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 13194 Кількість символів: 103562 Розмір файлу: 281.87 KB ID файлу: 1016023072

3.75% Схожість

Найбільша схожість: 0.64% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014919711)

2.7% Джерела з Інтернету	258	Сторінка 60
3.29% Джерела з Бібліотеки	489	Сторінка 62

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	2
------------------	---