

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА    МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ І МАРКЕТИНГ**

галузь знань  
спеціальність

05 Соціальні та поведінкові науки  
051 Економіка

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «**Консалтингові послуги у системі міжнародної торгівлі**»

здобувача Каращенко Вадима Ігоровича

\_\_\_\_\_

Науковий керівник: д.е.н, професор Яценко Ольга Миколаївна

\_\_\_\_\_

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

Завідувач кафедри: д.е.н, професор Циганкова Тетяна Михайлівна

\_\_\_\_\_

**Київ 2023**

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

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** 05 Соціальні та поведінкові науки  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** 051 «Економіка»

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
«Міжнародна торгівля і маркетинг»  
\_\_\_\_\_ ЦИГАНКОВА Т.М.

(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри міжнародної економіки

(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

Здобувачу вищої освіти Карашенку Вадиму Ігоровичу

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

\_\_\_\_\_ очної (денної)

*очної (денної), заочної, дистанційної*

\_\_\_\_\_ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **«Консалтингові послуги у системі міжнародної торгівлі»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 14 » вересня 2023 р.  
№ 1603-ст

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах:**  
вітчизняної та науково-методичної статистичної та періодичної літератури,  
офіційних річних звітів міжнародних компаній «Великої Четвірки» , офіційних  
ресурсів мережі Internet,

## План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ
Розділ 2	ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ТА НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ
Розділ 3	ПРІОРИТЕТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Об'єкт дослідження:	Процес надання консалтингових послуг у сфері міжнародної торгівлі
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні засади розроблення та надання консалтингових послуг ПрАТ «КПМГ Аудит» у системі міжнародної торгівлі.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування консалтингових послуг у системі міжнародної торгівлі.

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

У розділі 1 проаналізувати наукові підходи до визначення консалтингу як економічної категорії та розглянути еволюцію галузі; дослідити інституціоналізацію консалтингових ринків в умовах цифровізації міжнародної торгівлі; проаналізувати методики оцінки ринку консалтингових послуг;

У розділі 2 дослідити світовий ринок консалтингових послуг та тенденції його розвитку; проаналізувати кон'юнктуру консалтингового ринку в Україні; оцінити якість та ефективність консалтингових послуг компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»

У розділі 3 проаналізувати варіативність національних моделей консалтингової діяльності; оцінити перспективи розвитку консалтингових послуг в Україні на основі європейського досвіду; дослідити оптимізацію консалтингових послуг ПрАТ «КПМГ Аудит» у системі міжнародної торгівлі.

**Завдання підготував науковий керівник**

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

\_\_\_\_\_  
О.М. Яценко  
(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав здобувач**

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

\_\_\_\_\_  
В.І. Каращенко  
(ініціали, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 85 сторінок, 9 таблиць, 18 рисунків, список літератури із 60 найменувань.

### «Консалтингові послуги у системі міжнародної торгівлі»

*Об'єктом дослідження* є процес надання консалтингових послуг у сфері міжнародної торгівлі.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні засади розроблення та надання консалтингових послуг ПрАТ «КПМГ Аудит» у системі міжнародної торгівлі.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи* полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування консалтингових послуг у системі міжнародної торгівлі.

*Завданнями роботи* є:

- проаналізувати наукові підходи до визначення консалтингу як економічної категорії та розглянути еволюцію галузі;
- дослідити інституціоналізацію консалтингових ринків в умовах цифровізації міжнародної торгівлі;
- проаналізувати методики оцінки ринку консалтингових послуг;
- дослідити світовий ринок консалтингових послуг та тенденції його розвитку
- проаналізувати кон'юктуру консалтингового ринку в Україні;
- оцінити якість та ефективність консалтингових послуг компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»
- проаналізувати варіативність національних моделей консалтингової діяльності;
- оцінити перспективи розвитку консалтингових послуг в Україні на основі європейського досвіду;
- дослідити оптимізацію консалтингових послуг ПрАТ «КПМГ Аудит» у системі міжнародної торгівлі.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.*

Дослідження розкриває значущість та роль консалтингу у діяльності міжнародних підприємств у системі міжнародної торгівлі. Отримані результати дослідження надають підприємствам чіткі напрями впровадження консалтингових послуг, що сприяють загальній зовнішньоекономічній діяльності підприємства, зменшенню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності. Дана магістерська робота підкреслює важливість консалтингових послуг як стратегічного інструменту для адаптації до глобальних викликів та змін у міжнародному середовищі та надає практичні рекомендації підприємствам, щодо використання консалтингових послуг для підвищення ефективності бізнес операцій. Отримані результати дослідження можуть служити підґрунтям для подальших теоретичних розвідок у галузі консалтингу та міжнародної торгівлі, а також визначати основу для розробки конкретних практичних стратегій для компаній, що здійснюють бізнес на світовому ринку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023

Рік захисту роботи – 2023

*Ключові слова: консалтинг, міжнародна торгівля, цифровізація, бізнес-модель, стратегія, Велика Четвірка, аудит, ефективність, розвиток.*

В і д г у к  
про кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача навчально-наукового інституту /факультету  
освітньо-професійної програми « **Міжнародна торгівля і маркетинг** »

**КАРАЩЕНКА ВАДИМА ІГОРОВИЧА**

*(прізвище, ініціали)*

на тему: **«Консалтингові послуги у системі міжнародної торгівлі»**

*(назва теми)*

1. Актуальність теми: Сучасне глобалізоване економічне середовище вимагає від підприємств, що здійснюють міжнародну торгівлю, ефективного використання консалтингових послуг. Зростання конкуренції, нестабільність ринків та технологічні зрушення роблять консалтингову індустрію важливим інструментом для адаптації до змін, підвищення конкурентоспроможності та розширення глобального бізнесу.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Достатньо глибоко проаналізовано специфіку розвитку ринку консалтингових послуг. Автор глибоко дослідив світовий та український ринок консалтингових послуг. Детально було описано специфіку діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» та запропоновані ідеї щодо вдосконалення як українського ринку консалтингових послуг так і діяльності компанії.
3. Наявність самостійних розробок автора: Було наведено аналіз тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг. Автором було розроблено схему щодо покращення фінансового стану підприємства та були викладені пропозиції щодо оптимізації надання консалтингових послуг.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: в дипломній роботі було досліджено різні підходи щодо визначення поняття консалтингу та еволюцію галузі; було досліджено вплив цифровізації на консалтингову індустрію; розглянуто динаміку розвитку світового та національного ринку консалтингових

послуг та досліджено перспективи діяльності; запропоновані кроки щодо покращення діяльності консалтингової галузі на основі Європейського досвіду.

5. Наявність недоліків: Незважаючи на загальне позитивне враження від дослідження, робота виграє б якби автор ширше використав статистичні та економетричні методи дослідження.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота Сачкової Вікторії Іванівни відповідає вимогам, заслуговує на високу оцінку і може бути рекомендована до захисту в ЕК.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор



\_\_\_\_\_  
(підпис)

Яценко Ольга Миколаївна

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача вищої освіти

**Каращенко Вадима Ігоровича**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: **«Консалтингові послуги у системі міжнародної торгівлі»**

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Актуальність теми визначається тим, що сфера консалтингових послуг є одним із найбільш динамічних секторів на ринку професійних послуг. В умовах глобалізації та розвитку технологій, при умовах зростаючої взаємозалежності країн та підприємств, консалтингові послуги дають можливість оптимізувати міжнародні торгові операції та іншу операційну діяльність підприємств, що збільшує їх ефективність.

Якість проведеного дослідження

Дослідження містить детальний аналіз як світового так і національного ринку консалтингових послуг. Робота містить багато графіків та рисунків, які показують тенденції, динаміку індустрії, що значно полегшує сприйняття інформації. Застосування різних аналітичних інструментів підвищують наукову обґрунтованість наведених даних.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

У кваліфікаційній роботі досить детально проаналізований світовий ринок консалтингових послуг та особливості його розвитку в Україні. Це дає зрозуміти основні тенденції на ринку та окреслити перспективи його подальшого розвитку. Був чітко описаний вплив цифровізації на процес надання консалтингових послуг. В роботі присутні варіативність бізнес моделей в консалтинговій індустрії, а також були запропоновані кроки щодо оптимізації консалтингових послуг в компанії ПрАТ «КПМГ-Аудит».

Зауваження

Суттєвих недоліків у роботі не виявлено. Автору варто звернути увагу на лексичні помилки. У практичній частині роботи доцільніше було б використовувати більше графіків та рисунків.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Результати дослідження є досить важливими для розуміння необхідності консалтингових послуг, які зможуть забезпечити ефективніше функціонування підприємств. Практичні рекомендації автора можуть бути імплементовані для українського ринку, що підніме ефективність національного ринку консалтингових послуг. Більш глибоке розуміння різних бізнес-моделей допоможе підприємствам краще обирати стратегію для здійснення міжнародної торгово-економічної діяльності.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

*Савчук О. В. Карченко*  
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

*Бервиль і операційної діяльності  
персоналу*

*Савчук О. В. Карченко*  
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ</b> .....	7
1.1 Наукові підходи до визначення консалтингу як економічної категорії та еволюція галузі .....	7
1.2. Інституціоналізація розвитку національних консалтингових ринків в умовах цифровізації міжнародної торгівлі .....	18
1.3. Методики оцінки ринку консалтингових послуг .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ТА НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ</b> .....	27
2.1. Виклики, стан та тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг .....	27
2.2. Кон'юнктура ринку консалтингових послуг в Україні.....	40
2.3. Оцінка якості та ефективності консалтингових послуг компанії KPMG .....	50
<b>РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ</b> .....	60
3.1 Варіативність національних моделей консалтингової діяльності.....	60
3.2 Перспективи розвитку консалтингових послуг в Україні на основі європейського досвіду .....	67
3.3 Оптимізація консалтингових послуг KPMG у системі міжнародної торгівлі. ....	75
<b>Висновки</b> .....	84
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	90
<b>ДОДАТКИ</b> .....	97

## ВСТУП

**Актуальність теми:** У контексті глобальних економічних викликів та непередбачуваності сучасного світу роль консалтингових послуг у системі міжнародної торгівлі стає дефініційно важливою та актуальною проблемою. Відображенням швидких змін у політичних, технологічних та економічних умовах, ця тема відкриває простір для глибокого наукового аналізу, спрямованого на розуміння впливу консалтингових послуг на ефективність та конкурентоспроможність суб'єктів міжнародної торгівлі.

Зростання глобалізації, зміна уподобань споживачів, інноваційні технології та постійна нестабільність на світових ринках створюють унікальні виклики, які вимагають не лише гнучкості та стратегічного мислення від учасників міжнародної торгівлі, але й професійної експертизи консультантів для вирішення складних завдань.

В сьогоденному динамічно розвиваючому світовому господарстві, компаніям дуже важко займати лідерські позиції лише за рахунок матеріальних активів. Ефективні бізнес стратегії та прийняття правильних рішень є куди більшим за значущим показником ефективності підприємства. Все це забезпечується інтелектуальним ресурсом, а додаткове залучення такого ресурсу – є очевидною необхідністю для підприємств в умовах інноваційної економіки.

Консалтингова індустрія є однією із найважливіших і швидкозростаючих галузей в системі світової економіки. Глобалізація стала важливим фактором розвитку консалтингових послуг, адже в період уніфікації світового господарства у суб'єктів національних економік виникає гостра потреба у варіативності як і управлінських рішень так і в обізнаності у конкретних перспективних напрямках. Все це покращує загальний стан національної економіки так і її конкурентоспроможність на світових ринках, що призводить до кращого добробуту населення.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій:* Інтерес до поняття консалтингу і його впливу на бізнес почав розкриватися завдяки визначеним науковцям, які внесли вагомий внесок у розвиток цієї галузі. Л. Грейнер, Р. Метцгер, Ф. Стелла,

П. Блок, П. Друкер та М. Портер стали першими дослідниками, які ретельно вивчали консалтинг як стратегічний інструмент управління підприємством. Л. Грейнер, у своїй роботі "Evolution and Revolution as Organizations Grow" (1972) висвітлював етапи розвитку організацій та проблеми, які виникають на кожному з них, надаючи вагомий внесок у розуміння консалтингових потреб у різних стадіях зростання компаній. П. Блок, у своїй книзі "Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used" (1980), звертав увагу на важливість взаємодії консультанта із замовником, визначаючи ключові принципи ефективної роботи консультанта. М. Портер, автор концепції "П'ять сил конкуренції" ("Five Forces Framework"), досліджував вплив конкурентного середовища на стратегічне планування компаній, враховуючи консультативний підхід до досягнення конкурентної переваги.

Серед вітчизняних науковців та діячів велику увагу консалтингу у своїх працях надавали: Н. Вергуненко, яка присвятила свої роботи трансформації глобального ринку консалтингових послуг, а також гостро поставлене питання щодо актуальних тенденцій цього ринку. Вивченню українському ринку консалтингових послуг та його перспектив у своїх роботах присвятили: Храпкіна В.В., Карпенко О.О., Бетехтін О.В., Ковальська К. В., Давиденко В. та Лук'яненко Д.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування консалтингових послуг у системі міжнародної торгівлі.*

*Для досягнення мети у роботі поставлені такі завдання:*

- Проаналізувати наукові підходи до визначення консалтингу як економічної категорії та розглянути еволюцію галузі;
- Дослідити інституціоналізацію консалтингових ринків в умовах цифровізації міжнародної торгівлі;
- Проаналізувати методики оцінки ринку консалтингових послуг;
- Дослідити світовий ринок консалтингових послуг та тенденції його розвитку
- Проаналізувати кон'юктуру консалтингового ринку в Україні;

- Оцінити якість та ефективність консалтингових послуг компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»
- Проаналізувати варіативність національних моделей консалтингової діяльності;
- Оцінити перспективи розвитку консалтингових послуг в Україні на основі європейського досвіду;
- Дослідити оптимізацію консалтингових послуг ПрАТ «КПМГ Аудит» у системі міжнародної торгівлі.

*Об'єктом дослідження* є процес надання консалтингових послуг у сфері міжнародної торгівлі.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні засади розроблення та надання консалтингових послуг ПрАТ «КПМГ Аудит» у системі міжнародної торгівлі.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження були використані такі методи: аналітико-статистичний - для визначення динаміки обсягів ринків за секторами, компаніями тощо. Прогнозний метод – був використаний для прогнозування обсягу світового консалтингового ринку на наступний період. Історико-логічний метод був використаний для дослідження еволюції розвитку ринку та його тенденцій. Системно-структурний метод – для побудови схем, щодо оцінки консалтингового ринку та оптимізації надання послуг з боку компаній. Компаративний аналіз був використаний для порівняння позицій різних компаній на ринку та визначення конкурентних позицій компанії.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.* Ряд висновків та рекомендацій магістерської роботи можуть бути застосовані консалтинговими компаніями та іншими підприємствами, а саме: методика оцінки консалтингових ринків, аналіз та оцінка світового та українського ринку консалтингових послуг

*Інформаційна база дослідження:* наукові праці вітчизняних і зарубіжних діячів, офіційні документи фінансової звітності досліджуваних компаній (річні звіти), а також офіційні сайти міжнародних консалтингових компаній, в тому числі:

Deloitte, PwC, KPMG, EY., Законодавчі матеріали на сайтах Європейських інституцій, результати опитувань, дані Світової організації торгівлі (СОТ), інші джерела мережі Інтернет, результати особистих спостережень автора.

*Структура роботи:* Кваліфікаційна магістерська робота містить 85 сторінок, 9 таблиць, 18 рисунків, список літератури із 58 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ**

### **1.1 Наукові підходи до визначення консалтингу як економічної категорії та еволюція галузі**

Визначення консалтингу як економічної категорії є актуальною та складною проблемою в сучасному бізнес-середовищі. В епоху глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та постійних змін у світовій економіці, консалтинг відіграє важливу роль у підтримці підприємств, урядів і неприбуткових організацій у досягненні своїх стратегічних цілей та оптимізації свого функціонування. Однак різні науковці та експерти в галузі економіки та менеджменту мають різні підходи та тлумачення щодо сутності та обсягу консалтингової діяльності.

Загальне визначення консалтингу трактується як – послуга B2B (business to business), яка надає професійні поради щодо певних аспектів ведення бізнесу. Консалтинг походить від англійського слова “consult” – що означає радитись [1].

Звідси і походить природа послуг, що надаються клієнтам, які зацікавлені у розвитку власного бізнесу. Це допомагає вирішити одразу широкий спектр питань: допомога у проведенні інвестиційної діяльності підприємства, управління бізнесом, фінансова складова підприємства, дослідження уже існуючих ринків збуту та відкриття потенційних перспективних каналів реалізації продукції та багато іншого.

Досить змістовно поняття консалтингу дає Е.Ф. Жуков, який розглядає цей термін як самостійну сферу послуг комерційного характеру, завданням якої є підготувати та забезпечити ефективний процес виробництва та реалізації продукції підприємства. Іншими словами, це послуга, яка пов’язана з обробкою інформації по замовленнях клієнтів і інформаційним обслуговуванням. Сам консалтинг дуже відрізняється від інших видів послуг, адже особливість його торгівлі полягає в тому, що експортувати його можна лише шляхом тимчасового переміщення в країну-імпортер самого виробництва цієї послуги. Це зумовлено властивостями даного

виду послуг, момент споживання яких збігається із моментом їх виробництва та реалізації [2].

Багато фахівців вважають, що є два підходи до визначення консалтингових послуг: вузький та широкий. Прихильники широкого підходу розглядають консалтинг як сукупність порад та допомоги. Представниками такого підходу є Ф. Стелле та П. Блок. Ф. Стелле визначає консалтинг як процес надання підтримки у питаннях змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при цьому консультант самостійно виконує завдання, але сприяє тим, хто несе за нього відповідальність [3, с.2-5]. В межах вузького професійного підходу, консалтинг розглядається як професійна послуга. Вчені Л. Грейнер та Р. Метцгер є прихильниками цього підходу. Вони визнають управлінський консалтинг як консультативну послугу, яка укладається у формі контракту і надається організаціям спеціалізованими експертами. Ці фахівці сприяють ідентифікації управлінських проблем у замовника, аналізують їх, надають рекомендації з їх розв'язання та, за необхідності, допомагають виконувати ці рекомендації [4, с.46].

У своїй роботі, В. Давиденко, визначив консалтинг як - систематизований набір знань, спрямований на надання високоякісних консалтингових послуг компаніями-консультантами підприємствам-замовникам. Це визначення ґрунтується на передачі об'єму знань та досвіду, нагромаджених професійними консультантами, організаціям-замовникам [5, с.17].

Як ми бачимо, існує безліч різних трактувань поняття консалтингу, але незважаючи на різні трактування та визначення консалтингу, усі шляхи цієї професійної діяльності мають одну мету - надання професійних порад і експертної допомоги клієнтам з метою вирішення конкретних проблем і досягнення певних цілей. Це може включати в себе розробку стратегій, вдосконалення бізнес-процесів, оптимізацію управління, підвищення продуктивності, впровадження нових технологій та багато інших аспектів.

У сучасний період, необхідність у послугах консультантів визначається не лише їхніми оновленими знаннями, аналітичними навичками, стратегічними підходами та методами, які консультант може внести у клієнтську організацію.

Важливо також зазначити, що зовнішні консультанти мають завдання сприяти менеджерам в орієнтації в умовах швидкого технологічного розвитку та стрімкого росту бізнес-активності, що має значний вплив на перспективи організації.

Основними причинами залучення консультантів в організації є:

- Експертність, адже консультанти мають спеціалізовані знання та досвід в певних галузях або областях, що дозволяє організації використовувати їхні експертні знання та навички для вирішення конкретних завдань або проблем.
- Альберт Ейнштейн якось сказав: "Формулювання проблеми часто є більш важливим, ніж її вирішення". Якщо співробітник занадто близько знайомий з проблемою в своїй організації, йому може бути важко її ідентифікувати. Враховуючи важливість точного визначення проблеми, залучення зовнішнього ресурсу для забезпечення свіжого погляду на неї може бути дуже корисним.
- Існує багато причин, чому компанія може захотіти найняти консультантів для доповнення штату, але головна з них - це економія коштів.
- Консультанти можуть виступати в ролі каталізатора змін. Хоча це може бути незручно, зміни часто необхідні. Консультанти можуть запропонувати план впровадження змін з використанням перевірених тактик і досвіду. Вони також можуть допомогти компаніям визначити стан їхнього організаційного здоров'я та запровадити оновлену, проактивну культуру.
- Консультанти можуть навчати і направляти. Маючи величезні масиви інформації в будь-якій галузі, що постійно розвивається, консультантів часто наймають, щоб вони ділилися своїми знаннями та відповідали на запитання. Вони можуть навчити новим трюкам і переглянути стратегії, щоб допомогти бізнесу зберегти конкурентну перевагу [6].

Консалтингова діяльність описується як робота спеціалістів і полягає в аналізі бізнес-проблем клієнтів. Дослідження проводять спеціалізовані компанії, які спеціалізуються на організаційно-економічних і наукових інноваціях, щоб створити нові перспективи розвитку бізнесу за допомогою організованих, економічних і наукових інновацій, враховуючи особливості тієї чи іншої галузі та

бізнесу клієнта. Консультування здійснюється в багатьох формах. Аналітична діяльність, поточні дослідження та фактичні консультації використовуються для оцінки діяльності клієнта (наприклад, стратегічного планування розробки та застосування інформаційних систем), участі в діяльності клієнта: наприклад, стратегічного планування, розробки та впровадження інформаційних систем тощо. На сьогоднішній день найпоширенішими видами консалтингових послуг є юридичний консалтинг (зокрема в сфері оподаткування, аудит, бухгалтерський облік), стратегічний консалтинг, операційний консалтинг, фінансовий консалтинг, HR-консалтинг та у зв'язку із високим розвитком Індустрії 4.0, з'явився і ІТ-консалтинг. (табл. 1.1)

Табл. 1.1 – Види консалтингових послуг

Види консалтингу	Суть
Стратегічний консалтинг	Зосереджений на підтримці клієнтів приватного сектору в розробці корпоративних, організаційних або функціональних стратегій
Юридичний консалтинг	В основі лежить надання фізичним та юридичним особам допомоги у розв'язання різних правових проблем.
Операційний консалтинг	Сприяють порашенню внутрішніх операцій компанії та підвищують її продуктивність у ланцюжку створення вартості
Фінансовий консалтинг	Сприяють примноженню капіталу інвесторам.
ІТ-консалтинг	Оцінює різні технологічні стратегії, забезпечуючи стратегічне, архітектурне, операційне та імплементаційне планування.
HR-консалтинг	В основі лежить максимізація ефективності HR-операцій компаній та впровадження нових політик та процедур.

Створено автором на основі:[7-11]

У галузі професійних послуг, більшість консультантів вважають стратегічний консалтинг найпрестижнішим сегментом [6]. В свою чергу, стратегічні консультанти зосереджуються на довгостроковому баченні компанії та допомагають у його реалізації. Їх мета - побачити загальну картину і визначити шляхи підвищення загальної прибутковості та конкурентоспроможності компанії. Вони формують стратегії для досягнення довгострокових цілей і контролюють їх реалізацію, забезпечуючи їхню економічну ефективність і приносячи результати (прибуток).

Юридичний консалтинг має декілька напрямків, зокрема сюди входять питання аудиту, оподаткування та бухгалтерського обліку. У сфері оподаткування, консультанти допомагають клієнтам визначити, які податки і збори вони повинні сплачувати, а також розробляють оптимальні податкові підходи та структури для максимізації ефективності та зменшення податкових витрат. Аудитори проводять об'єктивний огляд фінансової звітності підприємства, щоб переконатися в її достовірності та відповідності стандартам обліку і фінансовому законодавству. Результатом аудиту є аудиторський звіт, який дає довіру громадськості та інвесторам щодо фінансового стану компанії. Останнім напрямом є бухгалтерський консалтинг, який включає в себе ведення фінансового обліку та підготовку фінансової звітності підприємства відповідно до вимог бухгалтерських стандартів і законодавства [12].

У висококонкурентному бізнес середовищі, підприємствам необхідна максимальна ефективність на етапі операційної діяльності. Одним із способів максимізації цього процесу – є залучення операційних консультантів. Вони вивчають системи, які клієнти використовують для досягнення своїх цілей, і працюють над підвищенням їхньої ефективності. Також консультанти оцінюють всі рівні операцій, включаючи виробництво, продаж, дистрибуцію та обслуговування клієнтів. Їх цікавить, як можна вдосконалити процеси з точки зору витрат, часу, залученого персоналу та необхідних кроків, щоб найкращим чином досягти поставлених цілей. Стратегічний та операційний консалтинг тісно пов'язані між собою. Консультанти зі стратегії зосереджуються на довгострокових цілях, тоді як

операційні консультанти оцінюють закулісні структури, які забезпечують досягнення цих цілей. Багато провідних фірм пропонують обидві ці послуги.

Фінанси - це велика сфера, яку неможливо охопити в повному обсязі без належної допомоги, незалежно від того, чи йдеться про фінансове забезпечення бізнесу, чи про індивідуальні послуги. Послуги фінансового консалтингу обирають з багатьох причин як підприємства, так і приватні особи. У своїй практичній діяльності, фінансові консультанти оцінюють фінансовий стан клієнта, щоб запропонувати план, як краще управляти фінансами бізнесу. Це може включати надання інформації та порад щодо інвестиційних стратегій, податкових питань і того, як управляти щоденними витратами бізнесу. Фінансовий консалтинг також охоплює поради щодо страхування та стратегій заощаджень.

В умовах швидкого розвитку технології та інновацій, для швидшої адаптації бізнесів до динамічного середовища, високим попитом користується ІТ-консалтинг. Він є одним із найперспективніших напрямків у консалтинговій індустрії. Консультант у цій галузі надає поради щодо того, як найкраще використовувати технології для покращення бізнесу клієнта. Це може бути розробка унікального програмного забезпечення для компанії, допомога в переході з ПК на комп'ютери Mac або тестування ефективності існуючих пристроїв і програм у бізнесі. Консалтингову роботу в цій сфері називають по-різному: технічний консалтинг, ІТ-консалтинг, бізнес-технологічні послуги або ІТ-консалтинг. У зв'язку з тим, що хакерство дуже поширене в наш час, до ІТ-консультантів все частіше звертаються, щоб гарантувати відсутність порушень безпеки та збереження конфіденційної інформації в таємниці.

Кожний бізнес будується навколо людей, тому дуже важливо мати у своїй структурі бізнесу висококваліфіковані кадри та досконалу корпоративну культуру, адже все це піднімає ефективність та результативність бізнес діяльності. Для кращої побудови системи кадрів – використовують послуги HR-консалтингу. Консультанти з управління персоналом займаються питаннями, що стосуються працівників фірми. Вони мають справу з людським аспектом бізнесу. Вони працюють з клієнтами на етапах підбору персоналу та адаптації, щоб призначити

найкращих людей на відповідні посади. Вони досліджують і впроваджують системи добробуту, займаються питаннями комунікації, винагороди та управління змінами [13].

Розглянувши види консалтингу, слід звернути увагу на самі методи консультування. На сьогоднішній момент чітко виділяються три із них: експертне, процесне та навчальне. (табл. 1.2)

Табл. 1.2 – Методи консультування [14]

Методи консультування		
<i>Експертне</i>	<i>Процесне</i>	<i>Навчальне</i>
Консультант виконує діагностику, розробку рішень і рекомендацій для їх впровадження незалежно. Клієнт майже виключно забезпечує консультанту доступ до інформації і оцінку результатів.	Консультанти активно взаємодіють з клієнтом на всіх етапах проекту, заохочуючи його висловлювати свої ідеї, думки і пропозиції, проводити аналіз проблем та розробляти рішення разом з консультантами.	Консультант не лише збирає ідеї та аналізує рішення, але також підготовлює основу для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, надаючи допомогу та інше.

Експертне консультування часто популярне в розвинених країнах, де підприємства шукають експертні поради в галузях з високим рівнем спеціалізації. Наприклад, у США і Великобританії експертні консультанти можуть бути великою частиною консалтингової індустрії.

В свою чергу, процесне консультування може бути популярним у країнах, де існує висока цінність на співпрацю та спільну роботу між консультантами і клієнтами. Це може бути зокрема характерно для країн з колективною культурою, де багато рішень приймаються шляхом консенсусу.

Треба враховувати, що в реальній практиці консультанти можуть комбінувати різні методи в залежності від потреб конкретного проекту та клієнта. Крім того,

глобалізація та зміни в бізнес-середовищі можуть вплинути на популярність різних методів консультивання в різних країнах.

Слід зауважити, що історія консалтингу сягає своїм корінням в далеке минуле. Насправді, консалтинг існував завжди. Ми можемо простежити, як радники допомагали особам, що приймають рішення, ще з часів Античності. Марко Поло, Кольбер і Гамільтон є, в певному сенсі, першими консультантами. Але сучасний консалтинг зародився в Європі наприкінці дев'ятого століття під час другої промислової революції. Консалтингова індустрія завжди уважно стежила за тенденціями як в теорії управління, так і в технологіях. Спеціалізація та сегментація консалтингової індустрії продовжують розпорошувати ринок. Кожен регіон розвивається своїми темпами, залежно від зрілості як покупців, так і продавців консалтингових послуг.

Ніхто не знає точно, але свідчення про перших консультантів, які надавали рекомендації, датуються багатьма століттями. Ідейне лідерство могло бути словами мудрості та порад, а консультантів могли не називати "консультантами". «Сильний лідер може надихати своїх прихильників і подавати приклад», - як свідчить ця стародавня цитата Гомера, звернена до Ахілла (з "Іліади", 750 р. до н.е.) [15].

Історія консалтингу нерозривно пов'язана зі зростаючими потребами бізнесу, сформованими промисловим розвитком у всьому світі. Бізнес потребував експертизи та незалежного погляду, щоб допомогти йому досягти своїх цілей, вдосконалити стратегію, оптимізувати процеси, збільшити продажі та прибутковість, а також багато іншого, і консультанти як незалежні підрядники ідеально впоралися з цим завданням. У своїй еволюції, консалтинг має вісім визначальних етапів.

### **1-й: Потреба в ефективності операцій на початку 20-го століття**

Наприкінці дев'ятнадцятого та на початку двадцятого століть, коли з'явився перший попит на раціоналізацію роботи, почала формуватися історія консалтингу в тому вигляді, в якому ми знаємо його сьогодні. Перші фірми з управлінського консалтингу були створені як результат попиту на експертизу в галузі організації, процесів і техніки.

### **2-й: Виникнення управлінського консалтингу**

Межі управлінського консалтингу стали більш чіткими і суттєвими в міру того, як розвивалася ця послуга. Клієнти почали усвідомлювати потребу в управлінському консалтингу та переваги, які він може дати. Управлінський консалтинг - це послуга, яка допомагає менеджерам робити вибір. Вона є одночасно наукомісткою і самодостатньою. Робота організовується як окремий проект, який може бути виконаний на умовах часткової або повної зайнятості. Нові види виробництва, спричинили зростання і підвищили вимоги до капіталу, що значно перевищували традиційні фінансові можливості компанії. Водночас значно зросла потреба в експертизі та професійному управлінні бізнесом.

### **3-й: Зростання, прибутковість та виклики під час 2-ї промислової революції**

Друга промислова революція проклала шлях до розширення та прибутковості на третьому етапі історії консалтингу. Однак вона принесла з собою безліч проблем, які менеджмент не завжди міг вирішити самостійно, особливо тому, що інвестори не були настільки активними в щоденних операціях, як більшість власників. Прірва між менеджментом та власниками перетворилася на прірву. Ні власники, ні підприємці не були професійними менеджерами. Вони зверталися за порадою до консультантів, коли їм доводилося приймати важливі складні рішення.

### **4-й: Попит на фінансові консультації після Великої депресії 1920-х років**

Після великої фінансової кризи 1929 року Закон Гласса-Стігала про банківську діяльність 1933 року зупинив активну участь банків у реорганізації та консалтинговій діяльності. Цей новий закон спричинив стрімке зростання попиту

на експертні консультації з питань банківської справи, фінансів, менеджменту, стратегії та організації, що дало поштовх розвитку консалтингової індустрії [16].

### **5-й: Основні стратегічні структури, створені в 1950-х і 1960-х роках**

Структура слідує за стратегією як механізмом реалізації. З точки зору консалтингу, стратегічне консультування, слідувало за організаційною ефективністю як формою надання послуг. Два чудових приклади включають в себе: «Матриця розподілу прибутку» допомагає компаніям оцінити, де і як розподіляти грошові кошти між своїми бізнес-підрозділами», а також «Крива досвіду» моделює еволюцію витрат залежно від кількості одиниць продукції, виробленої вперше.»

### **6-й: Поява ІТ-консалтингу та «Великої Четвірки»**

Потреба в стратегічному та організаційному консалтингу значно зросла у 1980-х та 1990-х роках. У той же час попит на консультації та знання в галузі ІТ зростав в геометричній прогресії. Кількість консультантів та обсяг їхньої роботи різко зросли, поширившись на Європу, Азію та Південну Америку. ІТ-консалтинг та великі бухгалтерські фірми стали важливим етапом розвитку консалтингу. Широке використання комп'ютерних технологій в економіці та бізнесі призвело до появи нової галузі консалтингу. ІТ-консалтинг став значним новим сегментом ринку. Однак, через антимонопольні проблеми, виробникам комп'ютерів було заборонено продавати свою експертизу. В результаті незалежні постачальники почали пропонувати послуги ІТ-консалтингу.

Велика четвірка, яка на той час була Великою шісткою, швидко розширила свої послуги, включивши в них консалтинг на додаток до бухгалтерського обліку та аудиту. Побачивши можливість збільшити свою частку на ринку консалтингових послуг, вони зайняли нішу ІТ-консалтингу, допомагаючи клієнтам у впровадженні систем планування ресурсів підприємства (ERP) по всьому світу, серед інших послуг. До середини 1990 року вони перевершили за розміром більшість інших консалтингових компаній. Заснований на чисельних методах, ІТ-консалтинг є найбільшим і найбільш швидкозростаючим сегментом управлінського консалтингу, і лише операційна досконалість наближається до нього.

## **7-й: Ера сегментації та спеціалізації**

Консалтинговим фірмам, які раніше були лідерами в одній дисципліні управлінського консалтингу, завжди важко досягти аналогічної позиції в новій галузі. Диверсифікація є складним процесом. Спеціалізація за можливостями та галузями є найбільш розумною стратегією. Вона відіграла важливу роль у розширенні управлінського консультування на різні спеціалізації: стратегічне управління, консалтинг з цифрового управління, інженерний менеджмент, ІТ-консалтинг тощо. Окрім цієї сегментації, консультанти також почали більше зосереджуватися на конкретних галузевих вертикалях, таких як: фінансові послуги, державний сектор, виробництво, енергетика та навколишнє середовище та інші.

Можна з упевненістю сказати, що майбутнє консалтингової галузі в надійних руках, особливо з огляду на останні тенденції, які трансформували і продовжують трансформувати світову консалтингову індустрію. В останні роки ми спостерігаємо значне зростання мікроконсалтингу, а також залучення консультантів-фрілансерів. У той час як мікроконсалтинг використовується для експертної допомоги протягом декількох годин, з іншого боку, позаштатні консультанти працюють незалежно над набагато довшими проектами, які варіюються від декількох годин до, можливо, навіть декількох місяців.

Також у світі бізнесу відбуваються кардинальні зміни, особливо після пандемії COVID-19. А з розвитком нових технологій, таких як оцифрування, обробка даних та аналітика, це створює величезну різницю в тому, як виглядатиме майбутнє [15].

Отже, існують різні підходи, щодо інтерпретації визначення консалтингу, як іноземними так і вітчизняними діячами. Суть консалтингу тісно пов'язана із причинами його залучення різними підприємствами, а саме – підвищення компетенції компанії та її швидка адаптація до змін зовнішнього середовища. При цьому підприємства мають можливість одночасно залучати консалтинг різного виду, а саме: фінансовий, операційний, ІТ та HR-консалтинги та інші. Сучасний консалтинг почав формуватись на початку ХХ ст. в умовах індустріалізації національних економік. Саме в цей період високого промислового розвитку, почала

виникати потреба в оптимізації виробництва та експертності в питаннях побудови подальшої стратегії діяльності підприємств.

## **1.2. Інституціоналізація розвитку національних консалтингових ринків в умовах цифровізації міжнародної торгівлі**

Нові та новітні технології продовжують трансформувати світову економіку та саму торгівлю, використовуючи позитивні наслідки зростання міжнародної торгівлі та полегшуючи рух товарів і послуг через кордони. XXI століття визначається впливом технологічних інновацій на найважливіші виклики сучасності, включаючи підвищення глобальних стандартів життя, сприяння сталому розвитку, збереження і захист цінних людських і природних ресурсів, а також боротьбу зі зміною клімату. Разом технологічні інновації та зростання торгівлі можуть сприяти більш ефективним процесам, розширювати горизонти глобальних партнерів і підтримувати розвиток [17].

Цифровізація світової економіки, впровадження бізнесами цифрових технологій змінила і стратегію розвитку консалтингового бізнесу, який для того щоб бути конкурентоспроможним, повинен швидко адаптуватись до сучасних викликів. Вплив розвитку та впровадження цифрових технологій у консалтинговій галузі не обмежується лише сферою ІТ та бізнесу, але й поширюється на інші галузі, такі як маркетинг, продажі, управління персоналом та бухгалтерський облік. Діджиталізація докорінно змінила спосіб роботи консалтингових фірм та їхню комунікацію з клієнтами, а також відкрила для них нові можливості в різних галузях. Консалтинг є одним з найбільш динамічних секторів з точки зору технологій та інновацій, що дозволяє консультантам надавати високоякісні послуги своїм клієнтам.

Цифровізація стимулює різке розширення інфраструктури в галузі. У відповідь на все більші вимоги цифрового світу, консалтингові ринки збагачується інфраструктурою, для того щоб ефективно орієнтуватись в складнощах і можливостях, які надають цифрові технології. Розглянемо деякі ключові сфери та аспекти, в яких відбувається цифрова трансформація в консалтинговій галузі:

По-перше, великі зміни відбулись у управлінні зустрічами, адже такі платформи як Google Calendar, Calendly та Doodle, спростили процес планування, полегшивши клієнтам пошук вільного часу, який підійде обом сторонам. Це допомагає бізнесу ефективно керувати своїм графіком і дозволяє швидко переносити зустрічі, якщо це необхідно [18].

У питанні відносин із клієнтом, CRM-інструменти та чат-боти зі штучним інтелектом є ефективними цифровими інструментами для покращення комунікації із потенційними покупцями послуг. Інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) - це програмні додатки, які дозволяють компаніям керувати та контролювати взаємодію клієнтів з бізнесом. Їх можна використовувати для відстеження торгових дзвінків, потенційних клієнтів та електронних розсилок, але вони також корисні для управління відносинами з клієнтами та потенційними клієнтами. CRM може допомогти консалтинговим компаніям покращити відносини з клієнтами, гарантуючи, що вони завжди залишатимуться на зв'язку з ними. Вона також може допомогти їм керувати потенційними клієнтами та можливостями, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення доходів. Важливо також зауважити, що чат-боти змінюють практично кожен бізнес і навіть можуть допомогти з консультаціями. Люди, які потребують негайної допомоги, можуть розпочати онлайн-дискусію з віртуальним помічником або чат-ботом. Чат-боти можуть допомогти консалтинговим компаніям генерувати більше потенційних клієнтів та ефективно комунікувати з ними [19].

Важливим нововведенням у консалтинговій індустрії в період цифровізації є інструменти управління проектами, які чудово підходять для відстеження всіх дій та завдань клієнта в одному місці. Це дозволяє уникнути розпорошення інформації по різних документах та електронних листах. Програмне забезпечення для управління проектами дозволяє консультантам керувати багатьма сферами з однієї платформи. Це дає їм доступ до інформації про клієнтів, інформації про справи та всіх їхніх файлів у будь-який час. Консультанти можуть використовувати програмне забезпечення для управління проектами для виконання таких функцій, як

управління електронною поштою, управління питаннями, звітування, управління документами та автоматизація документообігу.

Варто відзначити важливість хмарних технологій, які забезпечують значне підвищення ефективності, що означає більшу економію коштів для консалтингових фірм. Зокрема, завдяки хмарному програмному забезпеченню для управління практикою консалтингові фірми можуть легко керувати робочими процесами, справами, контактами, документами, відстежувати час і виставляти рахунки з єдиної інформаційної панелі. Це усуває потребу в декількох додатках для управління різними процесами, пов'язаними з роботою консалтингової фірми.

Аналіз великих даних з використанням алгоритмів машинного навчання та методів обробки природної мови допомагає компаніям приймати кращі рішення на основі моделей поведінки клієнтів. Аналітичні інструменти допомагають генерувати бізнес-інсайти, ретельно відстежуючи всі процеси, складаючи карти подорожей клієнтів та аналізуючи трафік. Аналітичні інструменти допомагають консалтинговим компаніям визначати своїх потенційних клієнтів і звужувати коло потенційних клієнтів, які відповідають їхнім вимогам. Використання інструментів аналізу даних для аналізу поведінки відвідувачів сайту допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо маркетингової діяльності. Знаючи, що думають і чого хочуть клієнти, фахівці з продажу та маркетингу можуть розробити стратегії для покращення своїх інформаційних програм та обслуговування клієнтів. За допомогою Google Analytics можна аналізувати та відстежувати шлях клієнта і трафік. Водночас хмарні обчислення роблять інформацію доступною через мережу, дозволяючи користувачам отримувати доступ до своєї інформації з будь-якого місця, де є інтернет-зв'язок [19].

Мобільні технології багато в чому змінили консалтингову галузь. Вони допомогли консалтинговим фірмам стати більш ефективними та доступними, а також запропонували консультантам нові способи віддаленої роботи. Завдяки мобільним рішенням консультанти можуть працювати над проектами, перебуваючи в дорозі, і стають більш доступними для клієнтів та колег. Деякі додатки дозволяють фахівцям надавати клієнтам широкий спектр послуг, включаючи

перегляд і підписання документів, підготовку проектів контрактів, супровід угод тощо.

Слід згадати відеоконференції, які дозволяють користувачам зв'язуватися з іншими людьми, які живуть в різних місцях, скорочуючи витрати на поїздки і час. Консалтингові компанії мають проекти, в яких беруть участь клієнти з різних куточків країни або з-за кордону. Користувачі можуть використовувати відеоконференції для віддаленого зв'язку професіоналів і подолання недоліків, пов'язаних з обмеженими можливостями подорожей в цей час.

Як ми бачимо, цифрова трансформація може суттєво вплинути на те, як консалтингові фірми працюють та взаємодіють зі своїми клієнтами. Однак впровадження нових технологій та цифровізація в цілому, також може стати серйозним викликом для менеджменту змін. Консалтингові фірми повинні ретельно керувати людьми, процесами та технологіями, залученими до цифрової трансформації, щоб забезпечити успіх та сталість змін.

Ефективний менеджмент починається з чіткої комунікації та прозорості. Консалтингові фірми повинні повідомляти про причини цифрової трансформації та переваги, які вона принесе як фірмі, так і її клієнтам. Це може допомогти побудувати підтримку змін і зменшити опір. При цьому, надзвичайно важливо консалтинговим фірмам забезпечити належне навчання та підтримку співробітників, щоб допомогти їм адаптуватися до нових технологій і процесів. Це може включати тренінги, семінари та індивідуальне коучинг. Крім того, консалтинговим фірмам може знадобитися найняти нові таланти, які мають навички та досвід роботи з технологіями, що впроваджуються. Варто зауважити, що менеджмент змін під час цифрової трансформації вимагає постійної оцінки та адаптації. Консалтингові фірми повинні регулярно перевіряти ефективність нових технологій і процесів та вносити необхідні корективи. Це допоможе забезпечити успішність і стійкість цифрової трансформації в довгостроковій перспективі [18].

Отже, цифровізація відіграла важливу роль у процесі перебудови консалтингової галузі. Внаслідок високотехнологічного розвитку – багато консалтингових компаній повністю змінили свої аспекти операційної рутини: від

стратегії розвитку до самого процесу роботи. Внаслідок цифровізації, підприємства використовують інструменти, що полегшують комунікацію з клієнтом, процес планування тощо. Розвиток хмарних середовищ забезпечила консалтингові фірми новою системою, що дозволяє ефективно та швидко обробляти та керувати різноманітними робочими процесами, при цьому значно економлячи кошти на етапі операційної діяльності. Мобільні технології – забезпечують стабільну дистанційну роботу для консалтингових фірм та забезпечують стабільний зв'язок із клієнтами із різних країн світу.

### **1.3. Методики оцінки ринку консалтингових послуг**

Оцінка якості консультаційних послуг і їхньої ефективності - це завдання з багатьма аспектами, яке може бути складним у вирішенні. Це обумовлено різноманітністю факторів, що впливають на оцінку і їхню суб'єктивність. Оцінка залежить від сприйняття клієнтом складності завдань, визначення користі, яку він очікує від послуги, а також від його кваліфікації та готовності сприйняти послугу такою, як вона була надана.

Оцінювання якості консультаційних послуг є значно більш складним завданням, ніж оцінка якості товарів. У цьому процесі клієнт взаємодіє не лише з результатами послуги, але також бере участь у самому процесі надання консультації. Головним чином, якість консультування визначається замовником, оскільки він обирає час, метод та конкретного консультанта для проведення консультації [20].

Оцінювання якості та результативності консалтингових послуг можна провести на основі різних методик, зокрема одним із найбільш використовуваним є метод експертних оцінок. Цей методичний підхід дозволяє не лише здійснити комплексну оцінку послуг, але й надає можливість здійснювати постійний моніторинг та оцінку послуг на всіх етапах їх реалізації. Експертний метод дослідження оцінює консалтингові послуги з трьох основних позицій: перша - це оцінка якості та результативності консалтингових послуг з перспективи клієнта

(споживача); друга позиція - оцінка результативності системи надання послуг співробітниками (консультантами) і остання позиція - оцінка якості та відповідного ресурсного забезпечення надання консалтингових послуг. На рис. 1.1 зображений алгоритм дій оцінки якості та ефективності консалтингових послуг, який можна реалізувати згідно методу експертних оцінок.

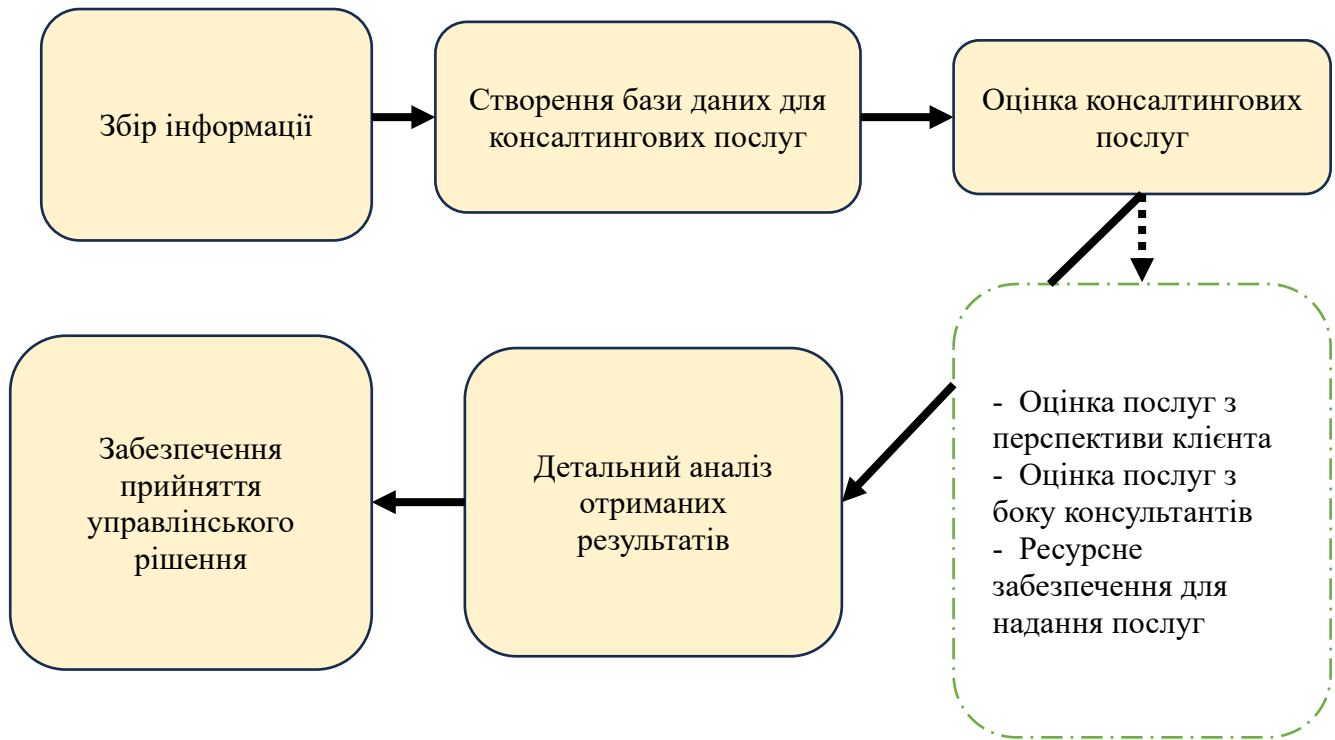


Рис. 1.1 - Алгоритм дій оцінки якості та ефективності консалтингових послуг

*Створено автором на основі власного аналізу*

При використанні даного методу, дуже важливим є етап збору інформації, адже він повинен передбачати чітко сформульовані запитання, які спрямовані на оцінку консалтингових послуг. Ця інформація може бути представлена у будь-якому форматі, включаючи опитування, інтерв'ю або таблиці з певними критеріями та показниками, де необхідно поставити бали.

Після цього відбувається саме оцінка консалтингових послуг, яка формується на основі отриманої інформації в рамках дослідження. В результаті – ідентифікуються результати, шляхом аналізу отриманих відповідей. Наступним кроком – є аналіз балів, які були проставлені, опираючись на задані показники

оцінки якості та ефективності консалтингових послуг. Останнім етапом – є забезпечення прийняття рішення.

Важливо зауважити, що щоб викликати незадоволення клієнтів якістю послуги – вистачить і одної негативної характеристики цієї послуги. У цьому випадку необхідне уточнення та стандартизація якості послуги. Для цього спочатку формують окремі характеристики якості, а потім проводиться опитування клієнтів, де визначають важливість тієї чи іншої характеристики послуги. При такому підході, показники якості поділяють умовно на три категорії:

- «Результат» - характеристика якості продукту по завершенні процесу надання послуги.
- «Процес» - включає в себе всі процеси у період фактичного надання послуги.
- «Потенціал» - досліджує наявність у консультативної організації необхідної інфраструктури, персоналу тощо.

Для оцінки корисності послуги – складають її специфікації, які є основними довідковими документами про послугу. Загалом передбачаються три види специфікації: специфікація послуги, специфікація надання послуги та специфікації управління якістю.

**Специфікація послуги:** Показує вимоги, що прямо відноситься до клієнта і його задоволеності. Ця специфікація містить у собі повну характеристику послуги, її чіткий опис.

**Специфікація надання послуги:** Відноситься до технічних умов виконання послуги. Тут описуються засоби та методи, які використовуються, а також ця специфіка враховує можливості консультативної організації, її цілі та політику.

**Специфікація управління якістю** – визначає вимоги до контролю процесів надання послуги, а також методики оцінки і контролю характеристик надання послуги.

Оцінити якість консультативної послуги, можна ще й за допомогою кількісної та якісної характеристики. До кількісної характеристики відноситься час надання послуги, надійність результату послуги, безпека послуги та точність її виконання.

З іншого боку, до якісних характеристик, відносять компетентність виконавця і рівень його майстерності. Таким чином, оцінювати ринок консалтингових послуг можна ще й за кількісним або якісним вираженням. Обидва види цих характеристик повинні бути зручними як і для клієнта так і для консультанта.

Існують і випадки комбінації обох характеристик: якісної та кількісної. Метод аналогії, в залежності від мети дослідження та області застосування, може бути спрямований на оцінку кількісних показників (наприклад, обсягу ринку, дохідність конкретних сегментів) або на розуміння якісних аспектів (наприклад, якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів тощо). Загалом, метод аналогії включає в себе порівняння з уже існуючими або попередніми ситуаціями, що мають схожі характеристики або умови. Цей метод дозволяє здійснити прогнози та робити висновки на основі схожості із вже відомими факторами. В табл. 1.3 зображено кроки, які можна використати для оцінки ринку консалтингових послуг [21, с.58-59].

Табл.1.3 – Етапи оцінки ринку, за методом аналогії

Етап	Суть
<b>1. Вибір Аналогії</b>	Обрання схожого ринку консалтингових послуг. Це може бути ринок в іншому регіоні, схожий за розміром, індустрії чи типом послуги
<b>2. Визначення ключових факторів успіху</b>	Визначення ключових факторів успіху для обраної аналогії. Це може включати в себе рівень конкуренції, стратегії маркетингу, якість послуг, або будь-які інші фактори, які впливають на успіх на цьому ринку.
<b>3. Аналіз схожості та розходження</b>	Проведення аналізу визначаючи схожі та відмінні характеристики між обраною аналогією та нашим ринком консалтингових послуг. Оцінка подібності економічних, соціальних, технологічних, та правових умов.
<b>4. Визначення чинників, які можуть бути імплементовані</b>	Визначення чинників, які можуть бути перенесені з обраної аналогії на наш ринок консалтингових послуг. Це може включати стратегії маркетингу, підходи до обслуговування клієнтів, або методи розвитку бізнесу.

## Продовження табл. 1.3

<b>5. Адаптація та вдосконалення</b>	Розробка стратегії адаптації та вдосконалення, враховуючи виявлені схожі та відмінні характеристики.
<b>6. Тестування та коригування</b>	Реалізація нових стратегій та підходів на ринку консалтингових послуг. Моніторинг ефективності та здійснення коректив.

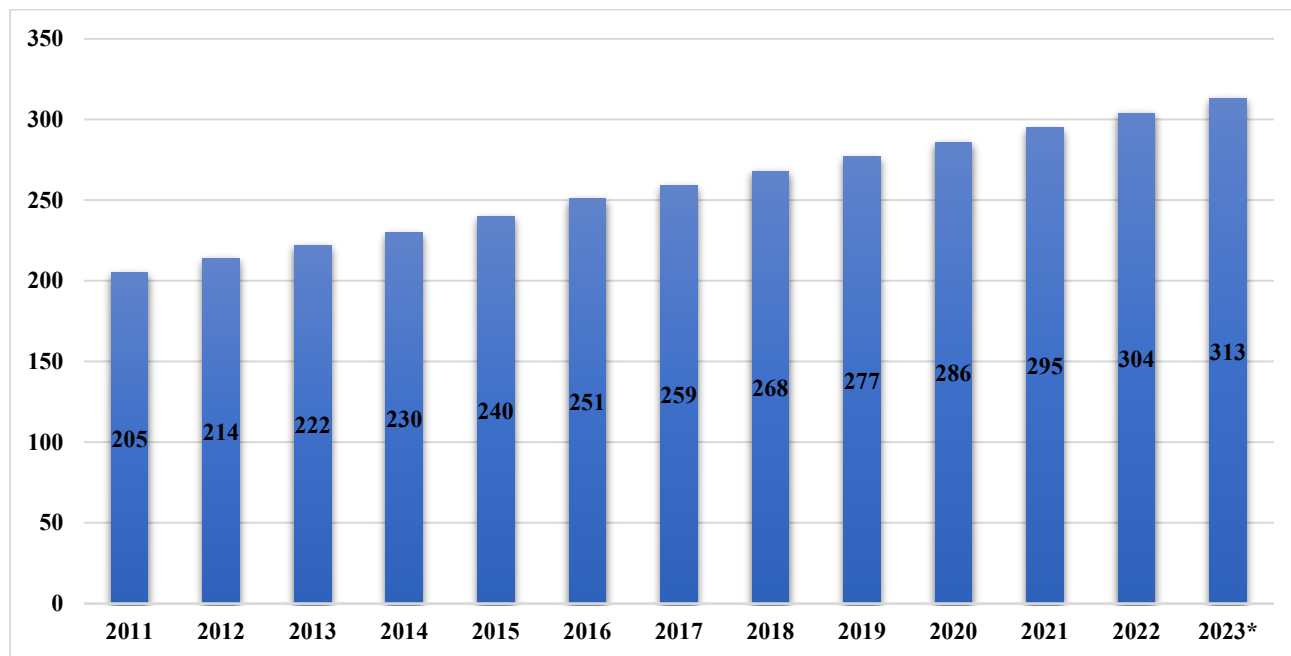
*Створено автором на основі [21]*

Отже, оцінка якості і результативності консалтингових послуг може бути проведена багатьма методиками, основна із яких – метод експертних оцінок. За основу цього методу покладений правильний збір інформації, який можна реалізувати за допомогою опитувань, різних інтерв'ю тощо. На основі даної інформації, як правило, приймаються фінальні рішення. Також ефективним методом оцінки може слугувати метод аналогії, в основі якого лежить процес порівняння з уже існуючими схожими практиками. Під час цього методу дуже ретельно вивчають та аналізують різні характеристики, для того щоб розробити кращі стратегії, враховуючи попередній досвід.

## РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ТА НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

### 2.1. Виклики, стан та тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг

У сучасному світі, де бізнес-ландшафт піддається непередбачуваним змінам, а компанії шукають нові шляхи до успіху в умовах нестабільності та глобальної конкуренції, консалтингові послуги стають невід'ємною частиною стратегічного управління та розвитку. Світовий ринок консалтингових послуг перебуває на передньому краї трансформацій, відображаючи не лише потреби сучасного бізнесу, а й вплив інновацій, технологічних зрушень та глобальних трендів. За останні десятиліття світовий ринок консалтингу перетворився на багатомільярдну індустрію. Ця галузь не лише зросла в розмірах, статусі та міжнародному охопленні, але й пройшла кілька циклів професіоналізації, що сьогодні робить її одним з найбільш розвинених сегментів в індустрії професійних послуг [22].



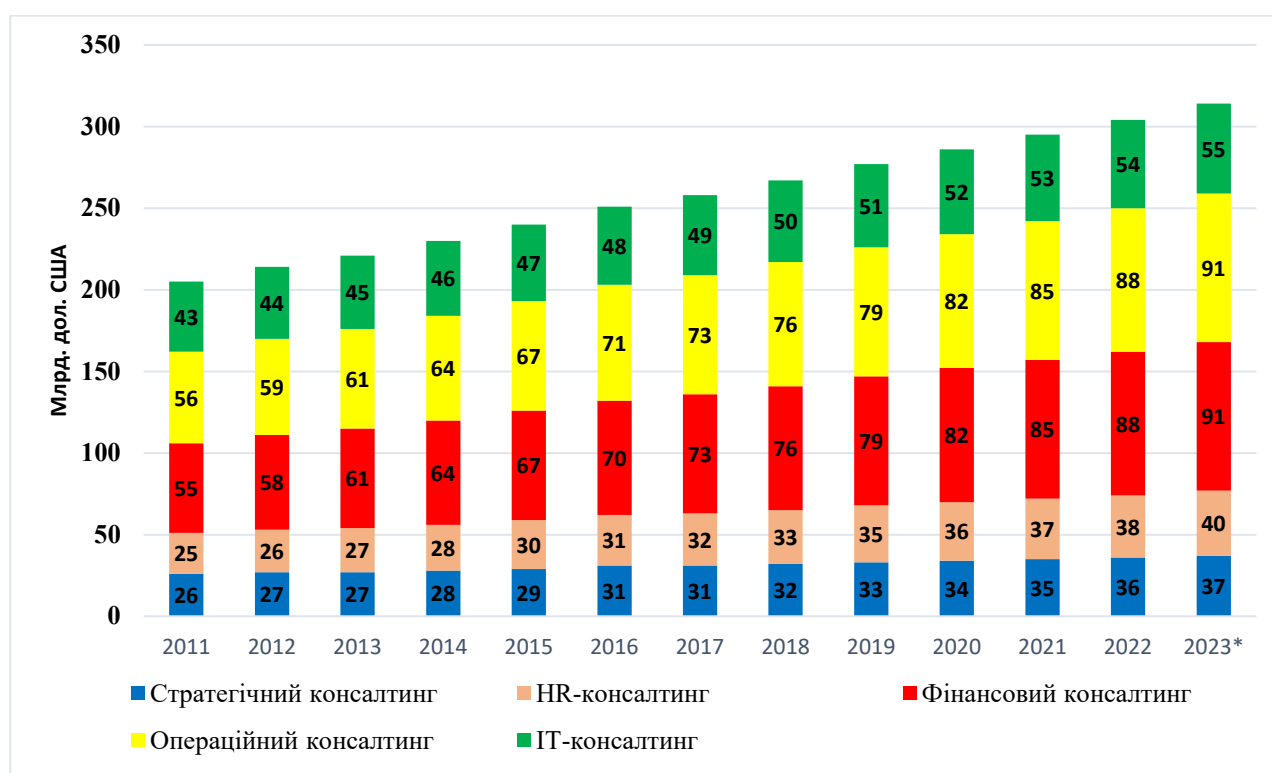
\*прогноз на 2023 рік

Рис. 2.1 - Розмір світового ринку консалтингових послуг в 2011-2022 рр., млрд. дол. США

Створено автором на основі: [22]

Як ми бачимо, у 2011 році консалтингова галузь оцінювалася в \$205 млрд. і з тих пір ринок зростає із середньорічним приростом у 3,6% до вартості \$304 млрд. дол США у 2022 році. Протягом багатьох років глобалізація, консолідація, розвиток законів та законодавства, ефективність та технології виступали основними рушіями зростання світової консалтингової галузі. Зовсім недавно цифрові технології та зміна бізнес-моделей стали рушійними факторами зростання, особливо на більш зрілих ринках.

Розглянемо структуру світового ринку консалтингових послуг. (рис. 2.2)



\*прогноз на 2023 рік

Рис. 2.2 - Динаміка світового ринку консалтингових послуг по видах, млрд. дол. США [22]

Ринок послуг з управління операційною діяльністю оцінюється приблизно в \$91 млрд, що становить трохи менше 30% світового консалтингового ринку, що робить його, разом з фінансовим консалтингом, найбільшим сегментом в галузі. За останні шість років на ринку спостерігається постійне зростання із середньорічним темпом приросту 4%, в результаті чого обсяг ринку збільшився з \$76 млрд. у 2018 році до \$88 млрд. у 2022 році. Ключовими факторами попиту є скорочення витрат і

штату співробітників, особливо під час кризи та після неї, підвищення ефективності діяльності, а також необхідність трансформацій у таких функціональних сферах, як управління персоналом, фінанси, продажі та маркетинг, а також юридичний відділ [23].

Сегмент фінансового консалтингу оцінюється в також в 88 млрд. дол. США, що становить приблизно 30 % світового консалтингового ринку. На відміну від інших сегментів консалтингової індустрії, фінансовий консалтинг продовжує працювати відносно стабільно. Це зумовлено трьома ключовими факторами. Під час економічних негараздів різко зріс попит на антикризове управління, а трохи згодом - на послуги з бухгалтерського консультування та управління ризиками, особливо у секторі фінансових послуг. На хвилі відновлення економіки ринок злиттів і поглинань значно пожвавився, стимулюючи попит на послуги у сфері корпоративних фінансів та транзакційних послуг. Ці три послуги разом більш ніж компенсували (значне) падіння попиту в інших сферах фінансового консультування, стимулюючи тенденцію до зростання на ринку в цілому [24].

За прогнозом, у 2023 році ринок послуг стратегічного консалтингу оцінюватиметься у 37 мільярдів доларів США. Стратегічний консалтинг займає близько 12% від загального обсягу галузі, що робить його схожим за розміром на консалтинг у сфері управління персоналом. Більше, ніж в інших сегментах, розвиток галузі стратегічного консалтингу тісно пов'язаний із загальним економічним зростанням: високі темпи зростання фіксуються в періоди процвітання, а під час спаду темпи зростання знижуються [25].

Ринок консалтингових послуг з управління персоналом оцінюється в \$38 млрд. дол. США, що становить приблизно 12% від загального світового ринку консалтингу, що робить його одним із найменших з шести основних галузевих сегментів. У кризові 2007 та 2008 рік, консалтинг з управління персоналом став однією з головних жертв рецесії в консалтинговій галузі - за даними аналітиків, витрати на консалтинг з управління персоналом скоротилися на 10% і більше в розвинених країнах.

Починаючи з 2011 року, темпи зростання на ринку відновилися, і дохід від послуг з управління персоналом зростає приблизно на 1 мільярд доларів на рік. Прогнозується, що в найближчі роки витрати на послуги HR-консультантів продовжать зростати на тлі основних мегатенденцій у сфері людського капіталу, таких як старіння робочої сили, постійна невідповідність на ринку праці, зростаючий вплив різноманітності/інклюзії та необхідність приведення потенціалу працівників у відповідність до навичок 21-го століття [26].

Ринок консалтингових послуг у сфері технологій та ІТ оцінюється в \$54 млрд. дол. США, що становить приблизно 17% від загального світового ринку консалтингу. ІТ-консалтинг у всьому світі демонструє щорічне зростання, а середньорічний темп приросту коливається на рівні 2%. Прогнозується, що в найближчі роки ринок ІТ-консалтингу зіткнеться зі значно вищим попитом, прискорюючи зростання на тлі великих технологічних мегатрендів, включаючи оцифрування, аналітику, хмарні технології, робототехніку та Інтернет речей (IoT) [27].

Особливо значну частку консалтингових послуг у системі міжнародної торгівлі займають високорозвинені регіони. Північноамериканський консалтинговий ринок разом з європейським є найбільшим і найрозвиненішим регіоном у консалтинговій індустрії. За останніми оцінками, ринок консалтингу в Північній Америці отримає близько 122 мільярдів доларів США у вигляді гонорарів, що становить близько 39% світової консалтингової індустрії (рис. 2.3). Прогнозується, що у 2024 році дохід від гонорарів перевищить 125 млрд. дол.

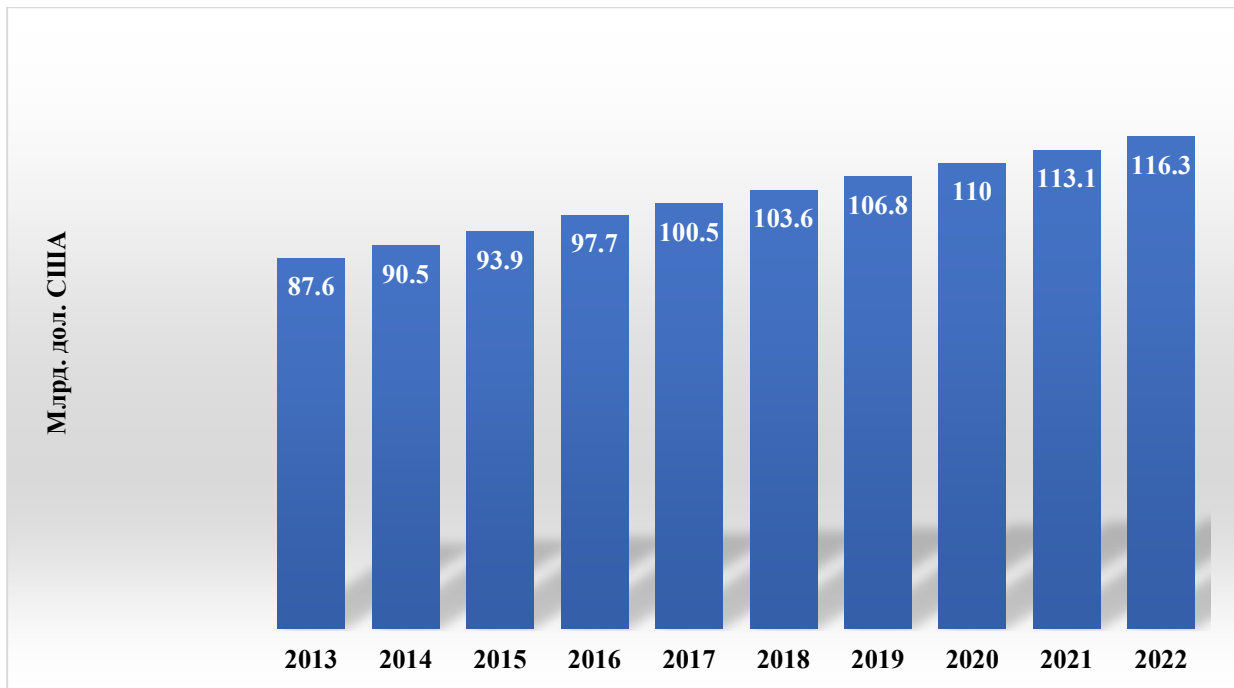


Рис.2.3 - Динаміка обсягу ринку консалтингових послуг у Північній Америці (млрд. дол. США)

Складено автором на основі: [28]

Протягом останніх років північноамериканський ринок консалтингових послуг демонстрував постійне зростання. У 2011 році галузь оцінювалася у 82 мільярди доларів США, а наступні 12 років щорічні темпи зростання галузі в середньому становили 3,5%.

Варто зазначити, що хоча канадська економіка становить близько 11% північноамериканського економічного виробництва, консалтинговий ринок країни складає лише 7% північноамериканського консалтингового ландшафту. Канадський ринок консалтингу має сильну спадщину в галузі природних ресурсів, а сфера охорони здоров'я та фінансові послуги є другим і третім найбільшими покупцями консалтингових послуг в країні.

З часткою 93% північноамериканської консалтингової індустрії, США є найбільшим ринком у світі, у 5-10 разів більшим за консалтингові ринки Великобританії та Німеччини - європейських лідерів - і більш ніж у 10 разів більшим за австралійський ринок консалтингу. Не лише за розміром США є лідером, аналітики також називають цей ринок найбільш зрілим, випереджаючи

його в таких аспектах, як професіоналізація фірм, пропозиції та інновації у сфері консалтингу. США мають переваги завдяки величезному розміру американської економіки, а також тому факту, що більшість найбільших світових консалтингових компаній мають штаб-квартири в США, в тому числі McKinsey, BCG та Bain, а також три з "великої четвірки" Deloitte, EY та PwC [28].

Консалтингові ринки Європи, Близького Сходу та Африки (регіон ЕМЕА) разом з Північною Америкою формують найбільші консалтингові ринки у світі. Згідно з останніми даними, ринкова вартість регіону ЕМЕА знаходиться на позначці в 116 млрд. дол. США станом на 2022 р. (рис. 2.4). Європа представляє найбільший сегмент консалтингового ринку регіону ЕМЕА - понад 95%, причому Західна Європа, безумовно, є найбільшим постачальником, на який припадає 90% від загального обороту Європи.

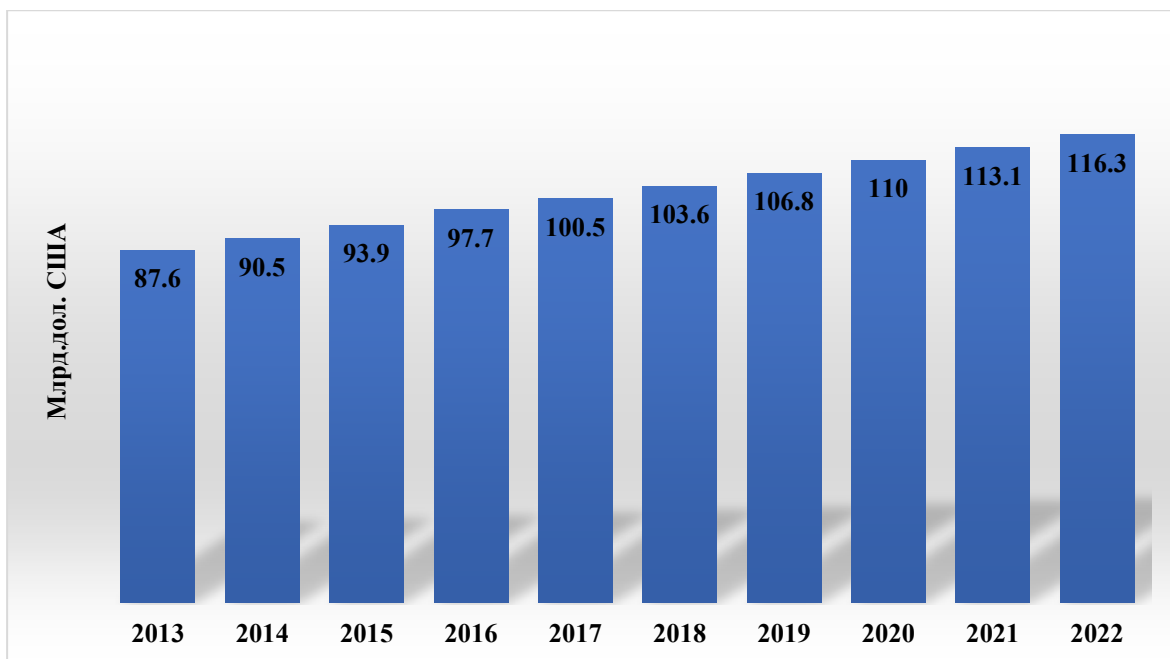


Рис. 2.4 - Обсяг ринку консалтингових послуг в регіоні ЕМЕА (млрд. дол. США) [29]

Як ми бачимо, з 2013 року, ринок консалтингових послуг у регіоні – постійно зростає із середньорічним темпом у 3,2%. Відмінності між консалтинговими ринками Західної та Східної Європи стають все більш очевидними. У період з 2015 по 2020 рік, ринок консалтингу в Західній Європі зростає менш ніж удвічі швидше,

ніж у Східній Європі. Країни, де розмовляють різними варіантами німецької мови (Німеччина, Австрія та Швейцарія, також відомі як DACH-регіон), мають сукупний оборот у 29,5 млрд. дол. і представляють найбільший консалтинговий регіон Європи, за ними йдуть Великобританія та Ірландія, які отримують загальний дохід у розмірі понад 28,7 млрд. дол. Що стосується окремих країн, то Великобританія і Німеччина є найбільшими консалтинговими ринками, за ними слідує Франція. На країни Бенілюксу, де Нідерланди є найбільшим центром, припадає оборот у розмірі \$9,14 млрд. дол. у 2023 році, що приблизно на \$1 млрд більше, ніж у Скандинавському регіоні (рис. 2.5) [29].

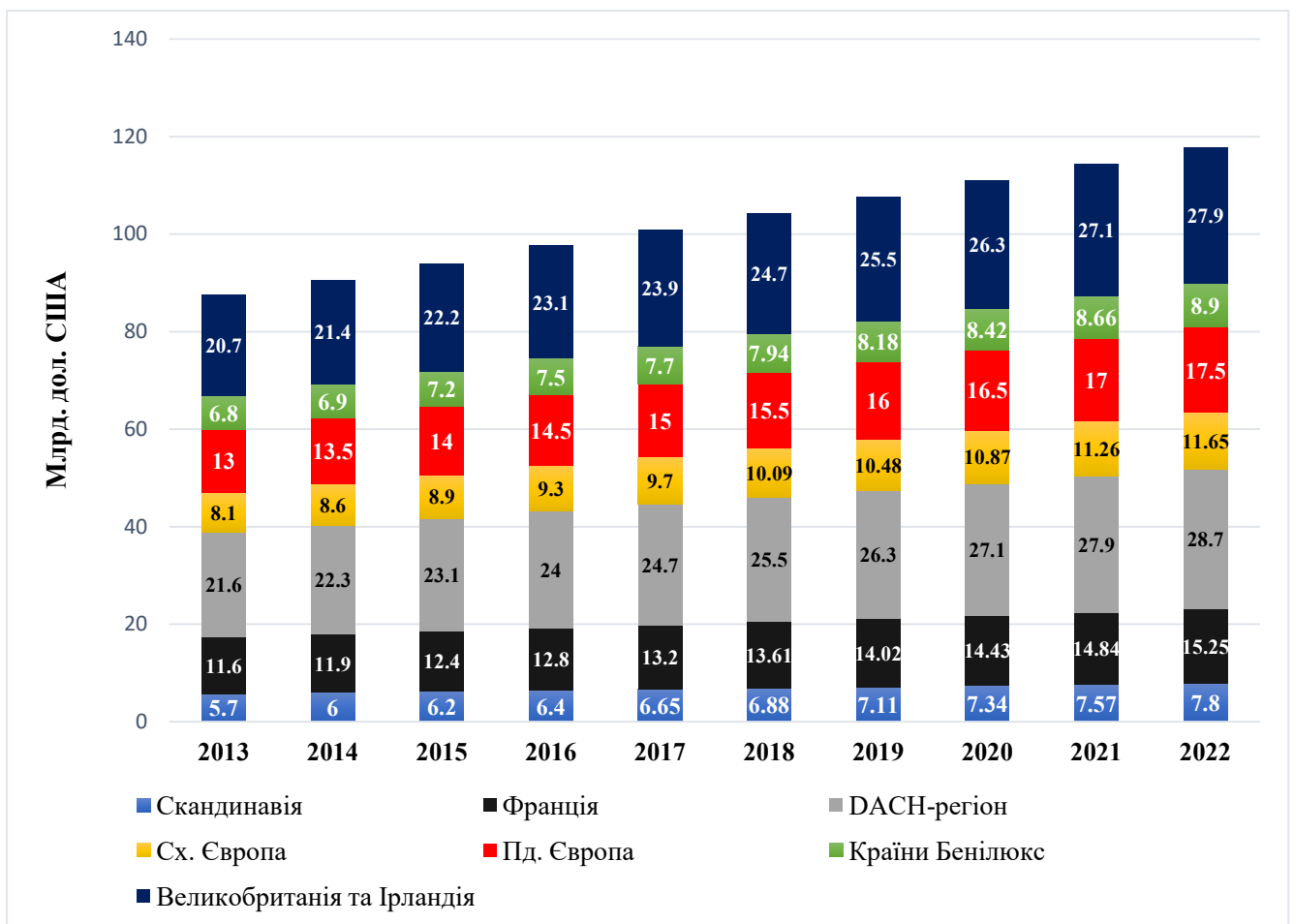


Рис. 2.5 - Європейський ринок консалтингу

Створено автором на основі: [29]

Варто зазначити, що між Європейськими регіонами існують значні відмінності в сегментах і пропозиціях. Фінансовий консалтинг відіграє набагато більшу роль у Великобританії (32%) з її великим фінансовим сектором, ніж,

наприклад, у німецькомовних країнах (24%). Це також пов'язано з тим, що ряд послуг, які пропонують фінансові консультанти у Великобританії, в регіоні DACH зазвичай надаються місцевими юристами та бухгалтерами. Консалтинг у сфері управління персоналом все ще розвивається в Південній Європі, де розташовано менше штаб-квартир великих транснаціональних корпорацій (основних клієнтів HR-консультантів) порівняно з Північною Європою. Не дивно, що у Великобританії та Ірландії консалтинг з управління персоналом займає 12% ринку консалтингових послуг, в той час як у Південній Європі лише 8% ринку припадає на консалтинг з управління персоналом. Структура ринку в країнах Бенілюксу порівнянна зі структурою ринку Франції та регіону DACH (рис. 2.6).

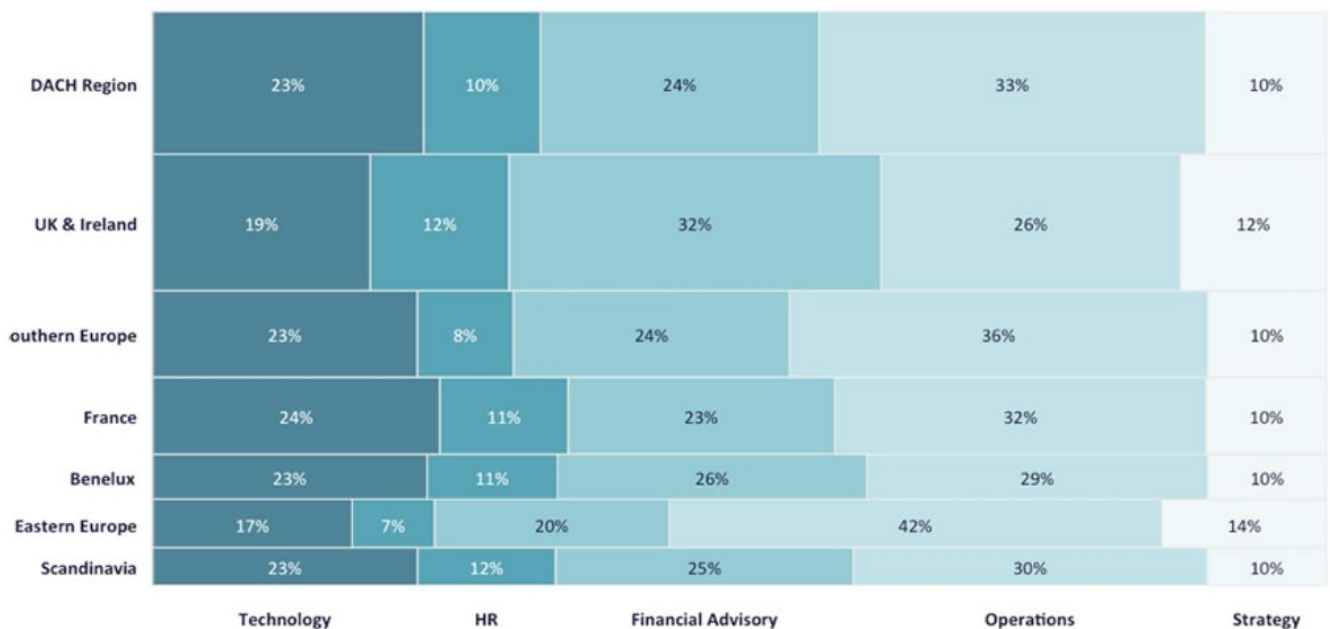


Рис. 2.6 - Консалтинговий ринок Європи (за сегментами) [29]

Протягом останніх років, відбулося значне зростання консалтингового ринку Азійсько-Тихоокеанського регіону, який за консервативними оцінками становить близько 53 млрд. дол. США, що становить приблизно одну шосту світової індустрії.

Рушійною силою ринку, як і майже в усіх інших регіонах, є бурхливий попит з боку гравців фінансового сектору, якому загрожують постійні збої і який завалений нескінченними новими регуляторними нормами. На цей сегмент припадає понад чверть частки ринку (28%), за ним слідує виробництво (14%), причому Південно-

Східна Азія приєдналася до Китаю як найактивніший у світі регіон з виробництва. Далі йде ще один надійний партнер консалтингу - державний сектор, до якого приєднується сегмент охорони здоров'я, що стрімко розвивається (рис. 2.7).



Рис. 2.7 - Консалтинговий ринок Азійсько-Тихоокеанського регіону за галузями [30]

У порівнянні з глобальним ринком, сегмент фінансових послуг наближається до 22%, тоді як промисловість – 15%. Сегмент охорони здоров'я, зважаючи на пандемію обійшов сектор державних послуг і займає 13% світового ринку, в той час коли державні послуги – 12%. У ковідний період лише у Китаї сегмент охорони здоров'я зріс на 27%, причому Китай в останні роки став домінуючим регіональним консалтинговим ринком в цілому разом з більш зрілим ринком Австралії. На ці дві країни зараз припадає майже половина регіонального доходу (табл. 2.1).

Табл. 2.1 - Розмір консалтингового ринку Азії по країнах, млрд. дол. США

Країна	Розмір консалтингового ринку (млрд. дол.)
Китай	12,72
Австралія	12,19
Південно-Східна Азія	8,48
Індія	6,36
Японія	3,18
Південна Азія	10,07

Складено автором на основі: [30]

Південно-Східна Азія, до якої входять М'янма, Таїланд, Малайзія, Лаос, Камбоджа, В'єтнам, Індонезія, Бруней, Сінгапур і Філіппіни, сукупно додає близько 8,5 мільярдів доларів, що становить 16% від загальної частки. Серед інших ринків, що розвиваються в регіоні, - Індія, де завдяки зростанню середнього класу та експертизі світового рівня в галузі інформаційних технологій обсяг ринку зріс до \$6,36 млрд, або 12%. До країн Південної Азії належать Афганістан, Бангладеш, Бутан, Мальдіви, Непал, Індія, Пакистан та Шрі-Ланка, що утворюють в цілому ринок розміром 10 млрд. дол.

На сучасному консалтинговому ринку присутня дуже велика конкуренція серед великих фірм, що дуже не є сприятливою умовою для середніх та дрібних підприємств. З одного боку, невеликі підприємства можуть об'єднуватись із великими, що призводить до явища відомого як концентрація бізнесу. З іншого боку, невеликі підприємства схильні до самостійної діяльності, тим самим мінімізуючи витрати.

Невелика група транснаціональних компаній має велику домінацію на світовому консалтинговому ринку і тим самим вона фактично задає вектор розвитку світовій консалтинговій індустрії. Прикладом такої експансії виступають представники «Великої Четвірки»: Deloitte, PwC, Ernst&Young та KPMG. Ці компанії швидко адаптувались до консалтингового ринку і на даний момент являються одними із найвпливовішими компаніями в даній сфері. Основні показники їх діяльності зображено на *табл. 2.2*.

Табл. 2.2 - «Велика четвірка» на глобальному ринку консалтингових послуг

Компанія	Загальний дохід (млрд. дол.)	Дохід від консалтингу	Частка консалтингових послуг (%)	К-сть співробітників
<b>Deloitte</b>	59,4	25,8	43,4	265 000+
<b>PwC</b>	50,3	20,7	41,2	328 000+
<b>EY</b>	45,4	13,9	30,5	365 000+
<b>KPMG</b>	34,6	15,4	44,6	415 000+

Таблиця складена автором на основі: [31]

Deloitte – є найбільшою компанією серед Великої Четвірки, та уже багато років займає перше місце серед доходів у сфері консалтингових послуг. У центрі уваги перебуває глобальна присутність "Делойт", яка охоплює понад 150 країн світу. Така географічна повсюдність є цікавим прикладом для вивчення крос-культурного менеджменту, оскільки фірма бездоганно інтегрує різноманітні операційні ландшафти, що вимагає тонкого розуміння складних нюансів кожного окремого ринку. Консалтинговий підрозділ "Делойт" є центром емпіричних досліджень, особливо у сфері цифрової трансформації та впровадження технологій. Ця сфера діяльності фірми сприяє дослідженню поширення технологій, управління організаційними змінами та інтеграції проривних технологій у традиційні бізнес-моделі [32].

PwC – друга за величиною компанія Четвірки, яка представлена у більш ніж 150 країнах світу. Фірма надає податкові, юридичні, аудиторські та консалтингові послуги. Найголовнішою метою компанії – є ідея бути найкращими у своїй сфері. Інновації та прагнення досягати найвищого результату становлять основу розвитку компанії. Саме через це PwC уже багато років встановлює високу планку стандартів із надання консалтингових послуг [33].

Клієнтами компанії Ernst&Young (EY) є 84% Fortune Global 500 та 73% Forbes Global 2000. Основна мета компанії – удосконалювати бізнеси, змінювати світ на краще. Унікальні рішення та послуги найвищої якості – допомагають зміцнювати довіру ринків капіталу й економіки в різних країнах світу. Компанія через свої чотири сервісні лінії: аудиторські послуги, бізнес-консалтинг, податкові та юридичні послуги, стратегія та транзакції – допомагає клієнтам використовувати нові можливості, оцінювати ризики та керувати ними, щоб забезпечити зростання та розвиток їхнього бізнесу [34].

KPMG працює у 143 країнах світу та обслуговує бізнес, уряди, державні установи, некомерційні організації, а також ринки капіталу через аудиторські та консультаційні послуги. КПМГ прагне до досконалості якості та сервісу в усьому, що робить, надаючи клієнтам найкращі послуги. Компанія має свої цінності: Integrity, Excellence, Courage, Together, For Better – що є одною із основних

відмінностей від конкурентів. Кожна з цих п'яти цінностей розроблена для того, щоб працювати разом з іншими. Ці цінності лежать в основі всієї діяльності КПМГ, адже вони визначають дії, рішення, які приймає компанія, а також те, як вона працює із клієнтами, зацікавленими сторонами та один з одним [35].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі дуже важливо вміти швидко реагувати на різні виклики та адаптувати свої процеси під наявні зміни. Спроможність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі дозволяє підприємствам ефективно відповідати на виклики та можливості, які принесли з собою глобалізація та цифрова трансформація. Гнучкість у прийнятті нових технологій, стратегій управління та моделей бізнесу дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптованими до швидко змінюючогося ландшафту. Трансформації, що відбуваються, лише прискорюватимуться, тому дуже важливо визначити виклики, які стоять перед консалтинговим ринком.

Під час пандемії важливість віддаленої роботи різко зросла, і ця тенденція продовжує зберігатися. Це означає, що успіх у консалтинговій галузі залежить від цифрових технологій, тому діджиталізація має стати пріоритетом номер один. Це головний тренд і виклик у консалтингу. У найближчому майбутньому консалтингова робота буде значною мірою автоматизована, особливо адміністративна частина. Робочі процеси будуть включати більше використання дистанційних технологій та цифрової доставки, яка вийде за рамки відеоконференцій. Бути цифровим також означає бути надшвидким і надавати пропозиції протягом дуже короткого періоду часу, що є ще одним викликом для консалтингових фірм.

Поряд із діджиталізацією досить гостро постає питання кібербезпеки. Консалтингові фірми отримують і обробляють величезну кількість конфіденційної інформації про клієнтів. Недотримання правил кібербезпеки може призвести до витоку особистої або комерційної інформації. Це, в свою чергу, може призвести до втрати репутації та контрактів, і навіть до юридичних зобов'язань. Хорошим способом вирішення цієї проблеми є використання розумного штучного інтелекту, який може стати хорошим інструментом саморегуляції для автоматизованих

систем. Штучний інтелект може допомогти зменшити ризики, одночасно досягаючи ефективності та швидкості. Зниження ризиків людських помилок, зменшення операційних витрат і передбачувана якість - це лише деякі з переваг, які надає інтелектуальна автоматизація. Однак, заохочуючи партнерів, клієнтів і співробітників до використання штучного інтелекту, консультанти повинні пам'ятати про дотримання регуляторних вимог і запобігання алгоритмічній упередженості.

Одним з найбільших викликів у консалтингу є високий рівень конкуренції, який існує в постпандемічному світі. Клієнти мають можливість обрати консультанта з-поміж численних експертів лише в один клік. Щоб перемогти в цій боротьбі, фірми повинні прийняти нове конкурентне мислення та продемонструвати унікальну компетенцію. Перш за все, щоб утриматися на ринку консалтингу, фірмам необхідно перейти від узагальнення до спеціалізації, зосередившись на предметній експертизі. Само собою зрозуміло, що консультанти повинні мати широкий погляд на ситуацію, вміти розуміти організаційний контекст. Однак ключ до успіху в консалтинговому бізнесі - це вузький фокус у поєднанні з широким поглядом. Спеціалізуючись у певній галузі, консультаційні фірми зможуть залишатися затребуваними серед потенційних клієнтів, на відміну від високо дезорганізованих універсальних конкурентів.

Спалах Covid 19 був непередбачуваною подією, наслідки якої було важко передбачити. Однак цей досвід допоміг зрозуміти важливість антикризового управління. Тепер зрозуміло, що для того, щоб вижити, організації повинні виявляти потенційні кризи ще до того, як вони фактично відбудуться, і розробляти стратегії для їх ефективного подолання. Антикризове управління є одним із завдань управлінського консалтингу. Щоб впоратися з кризою, компаніям може знадобитися відхилитися від традиційних методів і правил. На прикладі пандемії Covid 19 ми бачимо, що антикризовим управлінням у відповідь на неї став перехід на віддалену роботу та зміна політики відряджень [36].

Отже, за останні 10 років, консалтингова індустрія демонструвала позитивну динаміку розвитку. Найбільш попитом в даній індустрії користується фінансовий

та операційний консалтинг, які займають приблизно по 30% ринку кожний. ІТ-консалтинг, у період високого розвитку технологій – є одним із найперспективніших секторів на ринку професійних послуг. Найбільш розвиненими регіонами на ринку консалтингових послуг – є Пн. Америка та Європа. Причиною цього – є висока концентрація великих, міжнародних консалтингових фірм на територіях цих регіонів. До таких фірм можна віднести компанії «Великої четвірки», які є основними гравцями на ринку консалтингу та в принципі задають тенденції щодо його розвитку.

## **2.2. Кон'юнктура ринку консалтингових послуг в Україні**

Український консалтинговий ринок є дуже молодим. Професійний ринок консалтингу тут почав розвиватись у першій половині 90-х років. Передумовою розвитку консалтингових послуг тут стала активна приватизація державних підприємств, зростання розвитку промислового сектору та активний розвиток економіки у світовому напрямку [37]. На початковому етапі розвитку консалтингового ринку в Україні, було характерна поява багатьох консалтингових компаній, які надавали послуги у сфері приватизації, але згодом, пріорітезація та загальна вибірка пропонованих послуг поступово зростала. Загалом, можна виділити декілька етапів становлення консалтингового ринку в Україні:

**1-й етап - 1991 – 1995 роки.** Він визначався появою світових компаній у сфері менеджмент-консалтингу. Представництва таких організацій, як PriceWaterhouse, Bein, Deloitte & Touche, KPMG та інші, почали активно розвиватися на українському ринку. Ці компанії вирішили створити нові філії, які були повністю підконтрольні головним компаніям. Саме таку схему бізнесу вони створили, адже вона уже якісно показувала себе у розвинених країнах.

**2-й етап – (1995 – 2000 рр.)** – є періодом розвитку та появи вітчизняних консалтингових компаній. Саме тоді виник «Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (ЦППП)», «Євроконсалт» та багато інших. Головною ціллю даних компаній було забезпечення і гарантування надання

послуг високої якості, шляхом удосконалення та постійного розвитку свого персоналу.

**3-й етап – 2000 – 2001 року**, характеризується створенням Української організації менеджерів консультантів (УАМК). Через постійний розвиток ринку та поліпшення загальної ситуації у сфері менеджмент-консультаційних послуг, дана організація зробила інформацію про консалтингові компанії та їх послуги більш доступною для потенційних клієнтів. УАМК часто брала участь у різних спеціалізованих проектах, контактувала із міністерствами, створювала web-сайти у мережі Інтернет, публікувала статті у різних виданнях з метою популяризації інформації про ринок та його можливості.

**4-й етап – 2001 - 2004 рік.** У цей період основною діяльністю консультаційних підприємств стало податкове консультування, постприватизаційна підтримка бізнесу, пошук партнерів та інвесторів, а також удосконалення маркетингової складової на підприємствах.

**5-й етап - 2004 -2009 роки.** Найбільшу частку консалтингових послуг у цьому періоді стали займати аудит, впровадження нових стандартів якості, HR-консалтинг. У 2008-2009 році, унаслідок погіршення економічної ситуації в країні через світову економічну кризу, діяльність провідних західних консалтингових компаній уповільнилась по причині погіршення кон'юнктури самого ринку. Показники ринку упали більш ніж на 200 млн. дол. у 2007 році, що становило на той момент 40% всього українського ринку.

**6-й етап 2009 -2014,** став одним із найважчих, адже політико-економічна нестабільність у країні призвела до великого відтоку іноземних інвестицій, що стало загрозою для ефективного розвитку та відновлення ринку у післякризовий період [38].

**7-й етап 2014 – 2019 рр.** Консалтинговий ринок переживав різні зміни та впливи через ряд різних причин. Події, пов'язані з Майданом 2014 року та подальшою анексією Криму і конфліктом на сході країни, створили невпевненість та складнощі для бізнесу. Однак реформи в економіці та публічному секторі, які розпочалися після цих подій, стали підтримкою для консалтингової індустрії.

**8-й етап 2019 – теперішній час.** Глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, змусила компанії швидко адаптуватись до нових умов та змінювати стратегії під впливом несподіваних подій. Тому саме цей період на консалтинговому ринку характеризується зростанням використання цифрових технологій. Компанії все частіше звертаються до консультантів для впровадження та оптимізації цифрових стратегій, включаючи аналітику даних, штучний інтелект та інші інновації.

На сьогоднішній момент в Україні працюють більше 300 великих компаній, які є лідерами на ринку. Основна частина цих компаній – це міжнародні філії чи представництва великих іноземних компаній [39].

Окрім зарубіжних, на українському ринку здійснюють свою діяльність і великі вітчизняні консалтингові компанії, які є дуже конкурентоздатними. Компанії із великими частками на ринку, як правило пропонують комплекс універсальних консультаційних послуг. Саме це дозволяє їм охоплювати ширший діапазон потенційних клієнтів. Окрім того, на ринку діють і фірми, які є вузькоспеціалізовані. Це дозволяє їм надавати більш якісніші послуги та забезпечувати клієнта більш деталізованою інформацією у межах своїх спеціалізацій.

Загалом, в національній економіці України здійснює свою діяльність близько 5 000 консалтингових компаній. Вони суттєво відрізняються як і за розмірами, так і за переліком наданих послуг, так і за їх обсягами. Цілком очевидно, що більшість цих компаній, локально знаходяться у великих містах-мільйонниках: Київ, Львів, Харків, Одеса та Дніпро. Цікавим є той факт, що близько 90% усіх консалтингових послуг – виробляються у столиці. Це пояснюється тим, що найбільші гравці на українському консалтинговому ринку знаходяться у столиці. Так, наприклад, головні та найбільші офіси компаній «Великої Четвірки» знаходяться у столиці.

В Україні існує проблема при отриманні статистичної інформації про консалтингову діяльність, адже вона не виокремлюється в КВЕД. Держстатом України, цей вид діяльності зображується як сфера права, бухгалтерського обліку тощо [40]. Давайте розглянемо динаміку реалізованих консалтингових послуг в Україні (рис. 2.8).

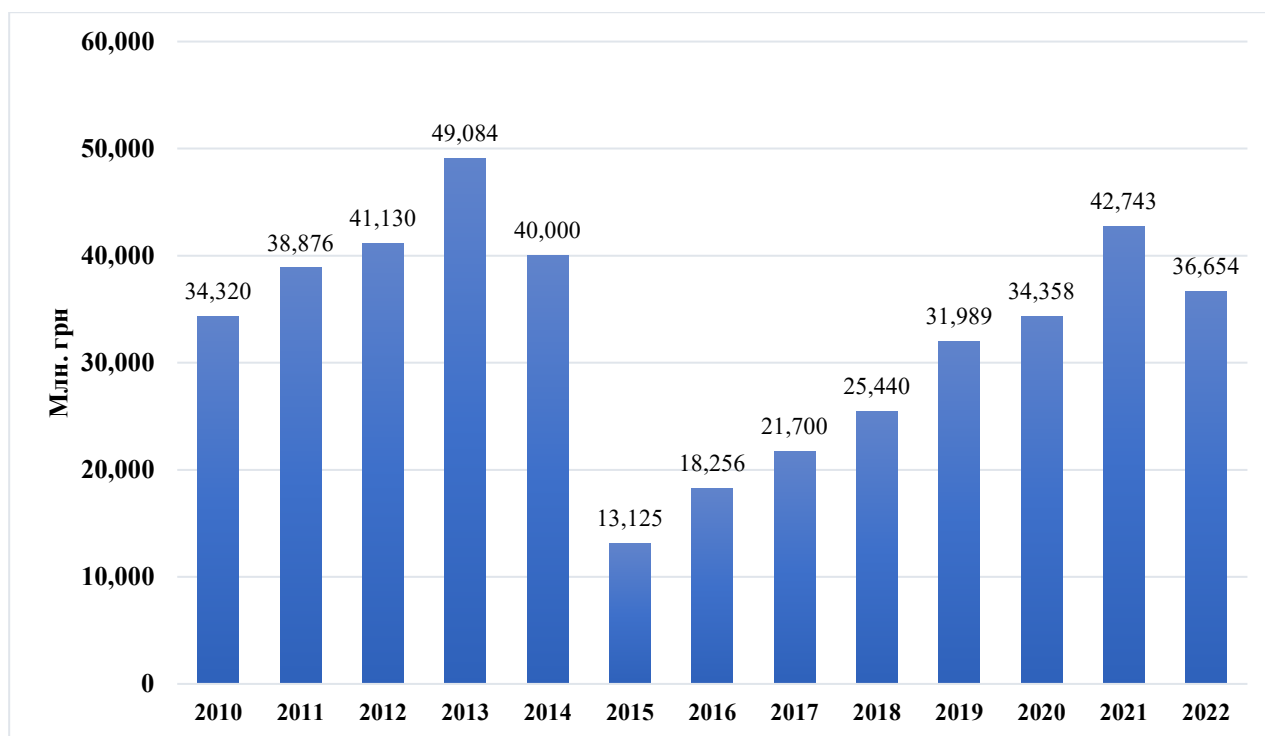


Рис. 2.8 - Динаміка обсягів реалізованих консалтингових послуг в Україні (2010 – 2022 рр.), млн. грн. [40, с.505]

За даними, представленими на рисунку 2.8, виявлено, що періоди труднощів на ринку послуг відображають результати економічної та політичної стабільності в Україні. Так, найвищий попит на консалтингові послуги за період 2010-2021 рр. був зафіксований у 2013 р. - 49084,9 млн. грн, а найнижчий - у 2015 р., коли обсяг реалізованих консалтингових послуг впав на 35 959,2 млн грн і становив на кінець 2015 р. 13 125,7 млн. грн. У період 2015-2019 років попит на консалтингові послуги зріс на 18 863,3 млн. грн. Однак у 2020-2021 роках, під час світової пандемії COVID-19, попит на консалтингові послуги в Україні зріс. Так, у 2021 році попит на консалтингові послуги збільшився на 8 385,9 млн. грн порівняно з 2020 роком та на 10 754,5 млн. грн порівняно з 2019 роком. Значний спад ринку спостерігався у 2022 році – 33 345 млн. грн., або 22% відносно попереднього року. Основною причиною стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Значна частина окупованої території України, на якій знаходилось безліч підприємств, політична та економічна нестабільність – все це фактори що вкрай негативно впливають на

розвиток бізнесу. Однак слід зазначити, що навіть в таких умовах, консалтинг досить актуальний через ряд причин:

- При значній економічній та політичній нестабільності – підприємства прагнуть підтримки та адаптації до нових економічних умов;
- Компаніям необхідні розробки та впровадження стратегій ризик-менеджменту, враховуючи несприятливі умови та невизначеність, що пов'язана із військовими діями.
- Під час військових дій, гостро постає логістичне питання, адже компанії можуть стикатись із логістичними труднощами. Для оптимізації цієї проблеми – широко необхідне використання консалтингу.
- Компанії, які розглядають можливості інвестицій в Україні, можуть звертатись до консалтингових фірм задля оцінки ризиків та перспектив.

Перевірка розвитку ринку консалтингових послуг показує, що в короткостроковій перспективі позитивна стабілізація зовнішніх економічних та політичних чинників дає результати тенденції розвитку української консалтингової галузі (рис. 2.9).

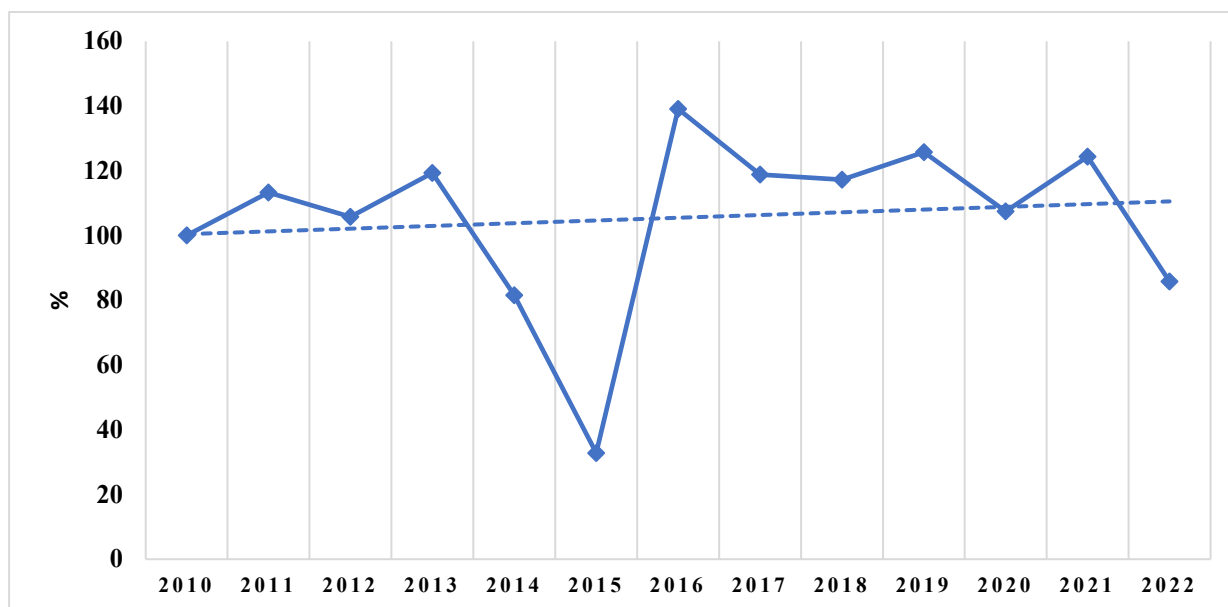


Рис. 2.9 - Темпи зростання ринку консалтингу в Україні (2010-2022 рр.), %.

Складено автором на основі: [40]

Консалтинг в Україні, як і в інших країнах світу, не був застрахований від економічних наслідків світової кризи COVID-19, розмір його ринку зменшився у 2021 році на 1,5% порівняно з 2019 роком, але за даними 2020 року розмір ринку збільшився на 17%. Згідно з дослідженнями, світовий ринок консалтингу під час пандемії також скоротився на 8% у 2020 році. Незважаючи на свою незрілість, позиція, в якій опинився український ринок консалтингу наприкінці 2020 року, продемонструвала роль управлінських консультантів, відповідальних за лідерство компаній у подоланні наслідків кризи. Консалтинг зараз стає більш важливою послугою, ніж будь-коли раніше, особливо у сфері ІТ-консалтингу [40].

Економічний аналіз ринку консалтингових послуг в Україні виявив його незрілість та нестабільність по відношенню до світового консалтингового ринку. Серед причин, що впливають на розвиток консалтингового ринку в Україні та попит на консалтингові послуги, можна виділити наступні:

- Складна макроекономічна ситуація, що посилюється політичною та соціально-економічною кризою, а також військовими діями на сході та півдні країни;
- Низький рівень платоспроможності замовників консалтингових послуг;
- Недостатня популяризація консалтингових послуг та незначний попит на них;
- Відсутність законодавчих актів щодо регулювання консалтингової діяльності;
- Відсутність методичного забезпечення якості послуг критеріїв та оцінки корисності консалтингу;
- Недовіра до консалтингових компаній через обмеженість даних про ефективність їх діяльності;
- Низький відсоток гарантій отримання конкретних результатів та позитивного ефекту від консультування;
- Відсутність досвіду підприємств у роботі з професійними консультантами;
- Недотримання консультантами умов конфіденційності в повному обсязі.

У 2021 році, компанія «Clutch» проводила дослідження, де із 102 українських компаній визначено Топ-15 компаній, послуги яких користуються найбільшим попитом. В якості критерію оцінки використовувалися наступні показники:

- 1) Відгуки клієнтів;
- 2) Клієнти та досвід компанії (враховувався тип та якість клієнтів, з якими працює компанія, кейси, що демонстрували досвід компанії в різних сферах: проекти, послуги, індустрії);
- 3) Присутність на ринку та нагороди:
  - Маркетингові зусилля: « Наскільки чітко і професійно компанія представлена в Інтернеті »
  - Репутація: « Чи має компанія надійну репутацію у своїй галузі? »
  - Географічна присутність: «Де знаходиться компанія? »
  - Нагороди: « Чи отримувала компанія будь-які нагороди? »
  - Присутність у соціальних мережах: « Чи має компанія присутність у соціальних мережах? »
  - Лідерство: « Чи демонструє компанія зусилля, спрямовані на інновації у своїй галузі? »

Відібрані експертами в процесі оцінювання Топ-15 консалтингових компаній в Україні зображені в табл. 2.3.

Табл. 2.3 - Топ-15 консалтингових компаній в Україні 2021 рік [40, с.506]

№	Компанія	Відгуки	Клієнти&Досвід	Присутність на ринку
1	Reprezent	16,3	8,8	7
2	Rozdoun	16,6	8,2	8,5
3	SalesTech	17,4	5	6,9
4	Addition Advisory	16,9	5	6,8
5	The Arbridge	17,2	5	6,8
6	Finmodelslab	16,3	7	8,4
7	Pragmatic DLT	16,3	5	7,1
8	Creative Cooperative	16,7	6,6	6,3
9	Fiddle.Digital	16,9	6	7,3

## Продовження таблиці 2.3

10	Azon5	17,2	5	6,8
11	A-HR	16,4	5	6,9
12	Keplercode	16,4	5,7	7,4
13	Indigo Tech Recruiters	16,3	5	7,2
14	Nullgravity	16,8	5	7
15	Pragmaspace	16,3	5,9	6,8

За результатами оцінки сформовано матрицю лідерства з урахуванням конкурентних стратегій за Ф. Котлером, яка являє собою інтерактивний графік працездатності компанії та її спрямованості. Матриця лідерства дозволяє визначити місце консалтингової компанії в одному з представлених квадрантів: «Лідер», «Челленджер», «Послідовник», «Нішевик» (рис. 2.2.3).

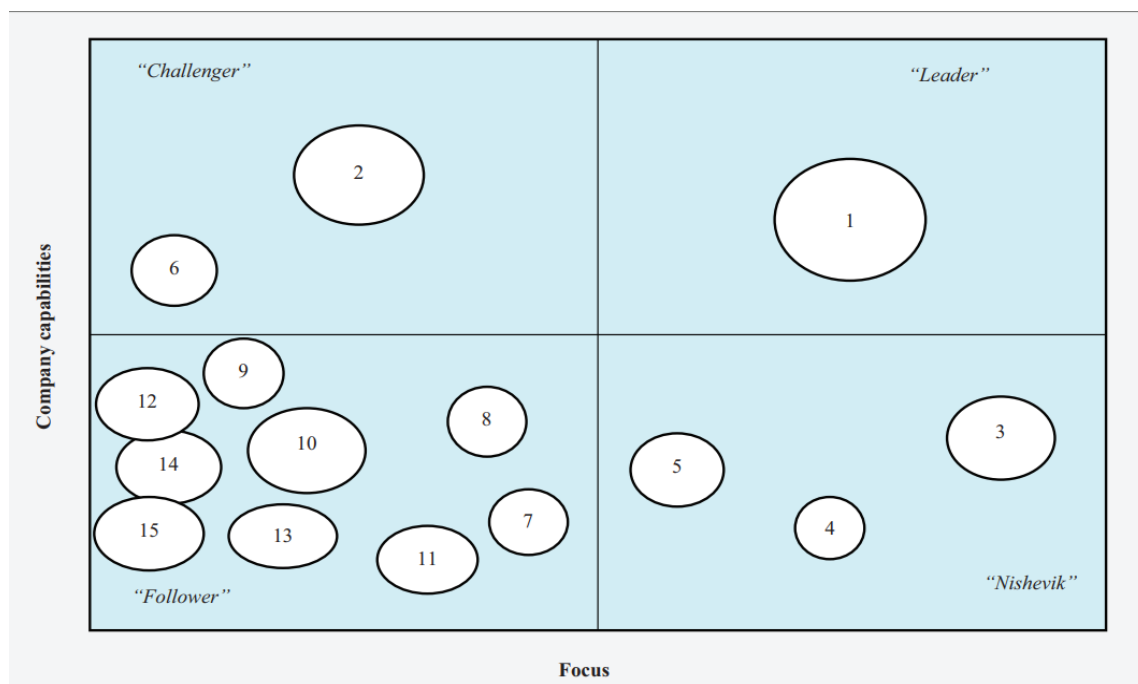


Рис. 2.10 - Топ-15 консалтингових компаній України за принципом конкурентних стратегій Ф. Котлера [40].

До квадрату матриці «Лідер» з опитаних компаній потрапила лише одна – «Reprezent» (1) види її послуг є диверсифікованими. Ця компанія має високий фокус на бажаному сервісі, надає клієнтам послуги на високому професійному рівні, отримує багато позитивних відгуків від клієнтів, супроводжує свій бізнес

конкурентними стратегіями для розширення ринку та захисту своєї частки на ньому.

До квадрату **«Челленджер»** увійшли дві компанії: «Rozdoum» (2) and «Finmodelslab» (6). У діяльності компанії «Rozdoum» послуги ІТ-консалтингу займають до 80%, а в діяльності компанії «Finmodelslab» переважають послуги фінансового консалтингу - до 90%. Ці компанії надають професійні послуги у вузькому конкретному напрямку консалтингу, отримують хороші відгуки, але мають низький рівень фокусування на бажаній послугі. Для посилення своїх конкурентних позицій на ринку ці компанії використовують будь-яку активну конкурентну стратегію

Квадрат – **«Нішевик»** включає три компанії: "Sales Tech" (3), "Addition Advisory" (4), "Arbridge" (5). Всі ці компанії надають послуги ІТ-консалтингу та управлінського консалтингу. Так, «Sales Tech» реалізує до 50% послуг з бізнес-консалтингу та до 40% послуг з розробки маркетингових та діджитал-стратегій. «Addition Advisory» - до 40% бізнес-консалтингу та до 40% цифрового маркетингу. «Arbridge» надає до 70% послуг з ІТ-консалтингу та розробки ІТ-стратегій, і лише 30% управлінського консалтингу. Компанії «Нішевик» мають помірну здатність надавати консалтингові послуги, мають високу концентрацію на бажаній послугі та отримують хороші відгуки від клієнтів, оскільки мають багаторічну спеціалізацію в обраних сферах послуг.

До останнього квадрату матриці лідерства **«Послідовник»** потрапляє більшість консалтингових компаній з Топ-15 рейтингу в Україні: "Pragmatic DLT" (7), "Creative Cooperative" (8), "Fiddle.Digital" (9), "Azon5" (10), "A-HR" (11), "Keplercode" (12), "Indigo Tech Recruiters" (13), "Nullgravity" (14), "Pragmaspace" (15). Це так звані новачки, компанії, які нещодавно вийшли на ринок послуг, надають затребувані часом та подіями ІТ-консалтингові послуги, мають помірну спроможність надавати свої послуги, низький рівень уваги до бажаного сервісу та сильний зворотній зв'язок з клієнтами. Більшість з цих компаній використовують конкурентну стратегію слідування за лідерами, але є й такі, що намагаються

намагаються випередити своїх конкурентів, створюючи власні конкурентні переваги [40].

Як ми бачимо, найбільші вітчизняні консалтингові компанії направляють свої послуги саме на ІТ-консалтинг. Якщо подивитись на загальну структуру українського консалтингового ринку (рис. 2.11), ми можемо побачити, що найбільшу частку займає саме ІТ-консалтинг. Це є цілком логічно і закономірно, адже на сьогоднішній день роль інформаційних технологій зростає практично кожного дня у всіх сферах життя. До такого сильного розвитку ІТ-консалтингу може бути причетним і аутсорсинг, адже багато компаній намагаються мінімізувати свої транзакційні витрати шляхом залучення зовнішніх людей до виробничого процесу.

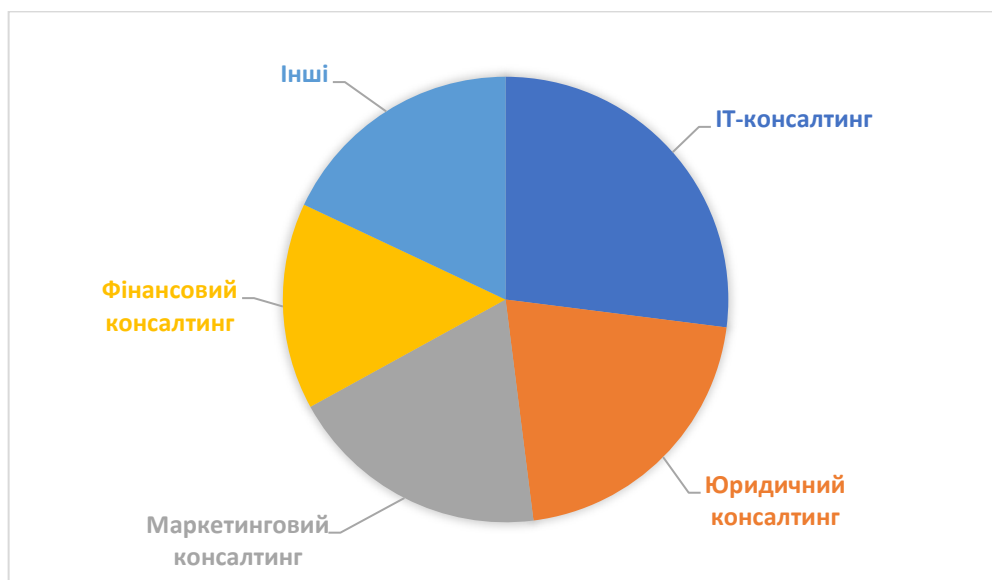


Рис. 2.11 - Структура українського консалтингового ринку 2022р. [41, с.37]

Сьогодні українські консалтингові компанії переживають не найкращі часи. На це є кілька ключових причин: глобальна рецесія світової економіки після пережитої пандемії COVID-19 та військова агресія Росії проти України з усіма пов'язаними з цим проблемами. У кожній українській консалтинговій компанії, яка надає ІТ-послуги, керівники відділів маркетингу та продажів бачать відображення несприятливих світових процесів у продажах, подовження циклу закриття угод та сумніви іноземних клієнтів щодо співпраці з українськими компаніями. Для отримання нових клієнтів в умовах, наближених до глобальної кризи, необхідно

використовувати зовнішні комунікації з клієнтами та рекомендації щодо прямої співпраці між командами на проектах.

Отже, консалтинговий ринок в Україні відносно новий, адже він почав тут розвиватись лише після здобуття Незалежності Україною на початку 90-х років. Становлення ринку відбувалось в декілька етапів, кожний з яких був особливим. У зв'язку із нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні, ринок переживав різні зміни – від незначного підйому, до значних регресій. Загалом в Україні проводять свою діяльність безліч іноземних консалтингових компаній, в тому числі присутня і «Велика Четвірка». Однак навіть при таких умовах, український ринок вважається досить незрілим відносно світового ринку саме через важку економічну ситуацію та не дуже якісну нормативно-правову базу для регулювання діяльності.

### **2.3. Оцінка якості та ефективності консалтингових послуг компанії KPMG**

KPMG International Limited (або просто KPMG) - міжнародна мережа з надання професійних послуг, одна з "Великої четвірки" аудиторських компаній, поряд з Ernst & Young (EY), Deloitte та PwC. Назва "КПМГ" розшифровується як "Klynveld Peat Marwick Goerdeler, що є першими літерами прізвищ засновників компанії. Як уже було згадано, KPMG має мережу фірм у 143 країнах світу в яких працює більш ніж 265 000 працівників [42]. У своїй діяльності, KPMG має 3 основні відділи: аудиторський відділ, консалтинговий відділ (цифрова трансформація та кібербезпека, управління фінансовими ризиками, розвиток стратегії тощо) та податково-юридичний відділ, який також є частиною консалтингового, але направлений більше на допомогу в адаптації та пристосуванні підприємств при зміні законодавства не лише в одній країні, а й у всьому світі.

На території України, KPMG представлена трьома структурами: ПрАТ «КПМГ Аудит», ТОВ «КПМГ-Україна» та АО «КПМГ Право». Всі ці 3 підрозділи надають консалтингові послуги в конкретній спеціалізації (табл. 2.4).

Табл. 1.2 – Доходи компанії KPMG в Україні за 2021-2022 рр.

		Дохід, млн. грн.	
		2021 рік	2022 рік
KPMG в Україні	ТОВ «КПМГ-Україна»	455,21	635,88
	ПрАТ «КПМГ Аудит»	268,75	250,33
	АО «КПМГ ПРАВО»	10,34	11,44

*Створено автором на основі: [59]*

Згідно таблиці, ми спостерігаємо, що компанія ПрАТ «КПМГ Аудит» отримала доходу від своєї діяльності на суму 250,33 млн. грн. В порівнянні з 2021 роком відбулось незначне зменшення результативності. Все це пов'язано із повномасштабним вторгненням Росії в Україну, нестабільністю ринку тощо. Окрім того, компанія ТОВ «КПМГ Україна», що надає саме консалтингові послуги – продемонструвала значне підвищення результативності. Навіть у кризовий період – консалтингові компанії демонструють прогресивні показники діяльності, що показує консалтинговий ринок – як стабільну та швидкозростаючу галузь навіть у нестабільні економічні та політичні етапи.

Розглянемо на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит» аспект якості та ефективності наданих послуг.

Структура KPMG побудована таким чином, щоб забезпечити незмінну якість послуг, які надаються, і відданість встановленим Цінностям незалежно від того, в якій країні здійснює свою діяльність фірма-член мережі. В межах угод з KPMG International, компанії-члени мережі мають дотримуватися політики та правил KPMG International, включаючи стандарти якості, що регулюють їхню діяльність та забезпечують надання конкурентоспроможних послуг клієнтам. Це означає організацію структури компанії, яка гарантує стійкість і неперервність, здатність впроваджувати міжнародні стратегії, обмін ресурсами, надання послуг міжнародним клієнтам, управління ризиками та використання методології та інструментів, встановлених на рівні всієї мережі. Глобальне керівництво компанії із керівниками регіональних підрозділів відіграє основну роль у забезпеченні якості наданих послуг та дотримання найвищих стандартів професійної діяльності. В таких організаціях, що надають консалтингові та аудиторські послуги – перш за все

необхідно створювати культуру, яка заснована на чесності, діловій порядності, незалежності, об'єктивності та професійної етики [43, с.4].

ПрАТ «КПМГ Аудит» пропагандує культуру, яка заохочує консультування і визначає його як перевага ведення бізнесу. В основі політики компанії лежать цінності, які визначають те, як компанія бажає працювати. Ці цінності лежать в основі корпоративної культури, адже правильна побудова корпоративної культури в подальшому є показником результативності та якості діяльності підприємства (табл. 2.4).

Табл. 2.4 - Корпоративні цінності KPMG

<b>Цінності KPMG</b>	<b>Суть</b>
<b>Integrity</b> (Порядність у всьому)	Ми робимо те, що правильно
<b>Excellence</b> (Бездоганність)	Ми ніколи не припиняємо вчитись та вдосконалюватись
<b>Courage</b> (Долаємо нові виклики)	Ми мислимо та діємо сміливо
<b>Together</b> (Сила у різноманітті та унікальність в командній роботі)	Ми поважаємо одне одного і знаходимо силу в наших відмінностях
<b>For Better</b> (Сприяємо позитивним змінам)	Ми робимо те, що насправді важливо

Створено автором на основі: [43, с.4]

KPMG прагне до високої якості та досконалості у наданні послуг, при цьому демонструючи клієнтам найкращий свій досвід. Цінності показують щоденну поведінку компанії у діях та рішеннях, що приймаються, те як працівники працюють одне з одним та як організація комунікує з компаніями, яких вона обслуговує.

Якість аудиту є основою для формування впевненості та довіри до ринків капіталу, саме через це вона залишається одним із найвищих пріоритетів компанії KPMG. Компанія продовжує вживати заходів щодо підвищення якості аудиту в

межах всієї міжнародної системи KPMG. Надаючи аудиторські послуги, фірма опирається на твердий фундамент, який забезпечується якістю корпоративного управління та ефективним керівництвом виконанням завдань з аудиту в мережі компаній KPMG. На всіх рівнях організації було покращено послідовність та надійність системи управління якістю, що забезпечує відповідність до Міжнародного стандарту управління якістю 1 (МСУЯ 1), виданому Радою з міжнародних стандартів аудиту. Це є одним із стратегічних та фундаментальних змін для цілої мережі KPMG.

Цей підхід до МСУЯ 1 дозволяє швидше реагувати на ризики, що виникають на шляху досягнення цілей якості, оприлюднених у стандарті. KPMG International також встановила процес оцінки ризиків, який необхідно використовувати фірмам мережі KPMG для визначення чітких для кожної фірми цілей якості, ризиків та реагування на них. Нові правила стосуються усіх фірм, що входять до глобальної мережі. Метою такого централізованого підходу є забезпечення надійності та підзвітності при реагуванні під час процесів фірм мережі KPMG [43, с.5].

Також у процесі підготовки до МСУЯ 1, була прийнята Нова концепція якості, яка показує, яким чином KPMG забезпечує якість своїх послуг і як кожний працівник дотримується цього. В основу цього покладено систему якісного виконання завдань і постійний моніторинг всіх процесів і в разі необхідності – здійснення певних коригуючих заходів.

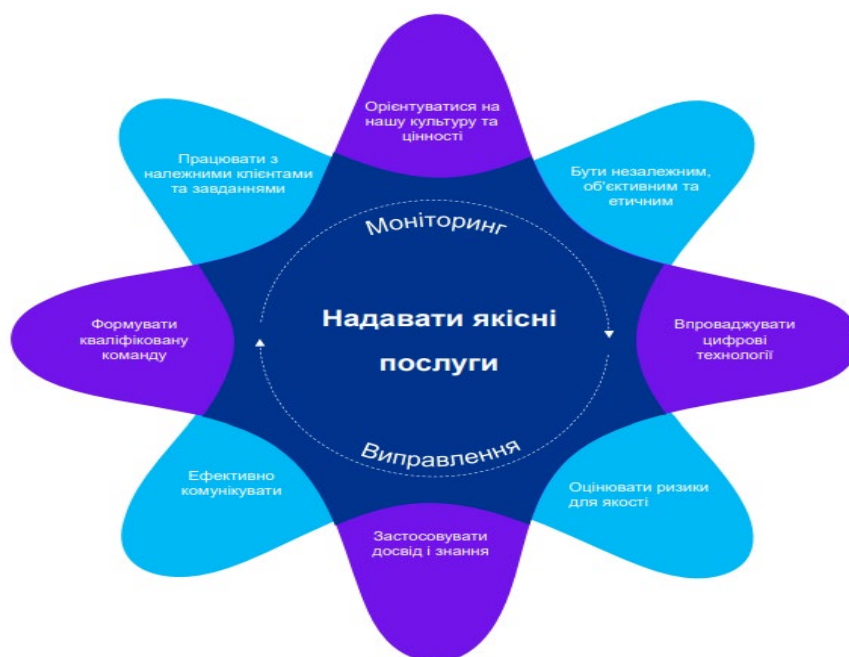


Рис. 2.12 - Концепція якості KPMG [43, с.6]

Від кожного працівника KPMG очікується виконання правил, дотримання процедур в аспектах особистої незалежності захисту персональних даних та дотримання комерційної таємниці. Політика та процедура проведення аудиту в ПрАТ «КПМГ Аудит» повністю відповідають міжнародним принципам бухгалтерського обліку, стандартів аудиту, контролю якості і відповідним законодавчим актам. Для того щоб постійно удосконалювати якість консалтингових послуг та процес надання аудиту – необхідно постійно оновлювати і розвивати технологічні рішення у межах компанії.

Для того щоб забезпечити більш якісну допомогу аудиторській команді та надавати більш якісну інформацію своїм клієнтам і забезпечити безперервний та надійний потік інформації – була запущена система «KPMG Clara», яка є значною інвестицією компанії, що підтверджує її спрямованість на підвищення якості аудиту та постійний інноваційний рух. KPMG Clara - це технологічна платформа, яка забезпечує глобальний уніфікований процес проведення аудиту в KPMG. Ця платформа повністю побудована на хмарній технології. Впровадження цієї системи дозволяє обробляти велику кількість даних, автоматизувати аудит та візуалізувати данні. За допомогою KPMG Clara можна побачити тренди та закономірності у

бізнесі, чи то відстеження транзакцій чи то проведення оцінки ризиків. Варто зазначити, що KPMG Clara розвивається досить стрімкими темпами на рівні штучного інтелекту, блокчейну тощо. На рис. 2.13 зображено схему можливостей KPMG Clara, що забезпечує надання якісних послуг для клієнтів.



Рис. 2.13 - Технологічна платформа KPMG Clara [43, с.17]

Одним із етапів забезпечення надання якісних послуг в компанії – є програми моніторингу, які застосовують у всіх фірмах мережі KPMG. Ці програми оцінюють виконання завдання відповідно до професійних стандартів, ключових політик та процедур KPMG та дотримання відповідності до різних нормативно-правових актів. Програми внутрішнього моніторингу також певним чином дають оцінку того чи правильно було впроваджено систему управління якістю і чи є вона ефективною. Вони включають такі програми:

- **Внутрішні програми моніторингу якості завдань в аудиті (QPR):** Ця програма проводить оцінку того, як було пророблена робота і знаходяться можливості підвищення якості виконуваних завдань. ПрАТ «КПМГ Аудит» проводить щорічно таку програму
- **Глобальна програма моніторингу якості аудиту (QAQMP):** Це програма, що виявляє проблеми, вирішивши які, компанія має змогу підвищити якість своїх аудиторських послуг. В цій програмі беруть участь представники топ-

менеджменту компанії: партнери, директора, старші менеджери, адже вони мають великий досвід у проведенні перевірок.

- **Глобальна програма контролю дотримання вимог щодо якості та управління ризиками (CQ&CR):** У межах цієї програми, група фахівців перевіряє дотримання окремих політик і процедур KPMG і забезпечує обмін досвідом між фірмами KPMG International [43, с.46-47].

У рамках вивчення та аналізу якості консалтингових послуг, важливим інструментом є використання опитувань. Опитування виступає не лише засобом збору даних, але й ефективним механізмом для оцінки задоволеності та відгуків клієнтів. Визначення якості консалтингу за допомогою опитувань дозволяє створити системний підхід до вимірювання важливих аспектів, таких як ефективність стратегій, якість надання послуг тощо. В рамках чергового дослідження компанією KPMG, було опитано 127 респондентів, стосовно якості проведеного аудиту компанією (рис. 2.14).



Рис. 2.14 – Результати опитування щодо якості проведеного аудиту компанією KPMG [44]

Згідно результатів, можемо побачити, що переважна більшість (89%) респондентів вважають, що вони отримали якісні аудиторські перевірки. Лише 3% опитуваних заявили, що вони не отримали якісних аудиторських послуг, що є дуже малим значенням. Лише 5 % опитуваних респондентів мають посередковану думку, щодо якості послуг від компанії KPMG, та 1% - не зміг надати чіткої відповіді. Результати опитування показали, що більше ніж 9 із 10 клієнтів задоволені наданими послугами, що демонструє результат, який повністю відповідає вимогам та політиці компанії KPMG.

Дуже важливо також звернути увагу на огляд клієнтського сприйняття аудиторських фірм, адже коли справа доходить до завоювання клієнтів, ключовим фактором є те, хто стоїть на першому місці у замовників аудиту. Це впливає на те, кого клієнти, швидше за все, включають до короткого списку кандидатів і з ким поговорять у першу чергу, коли вирішуватимуть, до кого звернутися як до зовнішнього аудитора. Привернути увагу клієнта важливо для того щоб завоювати їхню довіру, але варто пам'ятати, що клієнти не залишаться з компанією, якщо вони не будуть вірити, що фірма здатна надати надійні послуги. Щоб розглянути це питання глибше, слід проаналізувати, що клієнти говорять про якість роботи фірм у різних аспектах аудиту. Розглянемо позиції компанії KPMG відносно конкурентів із «Великої четвірки». Наведена нижче діаграма показує бали та рейтингові позиції фірм, що були опитані за наступними показниками: якість наданих послуг, цінність, атрибути та стійкість до конкуренції (рис. 2.15).

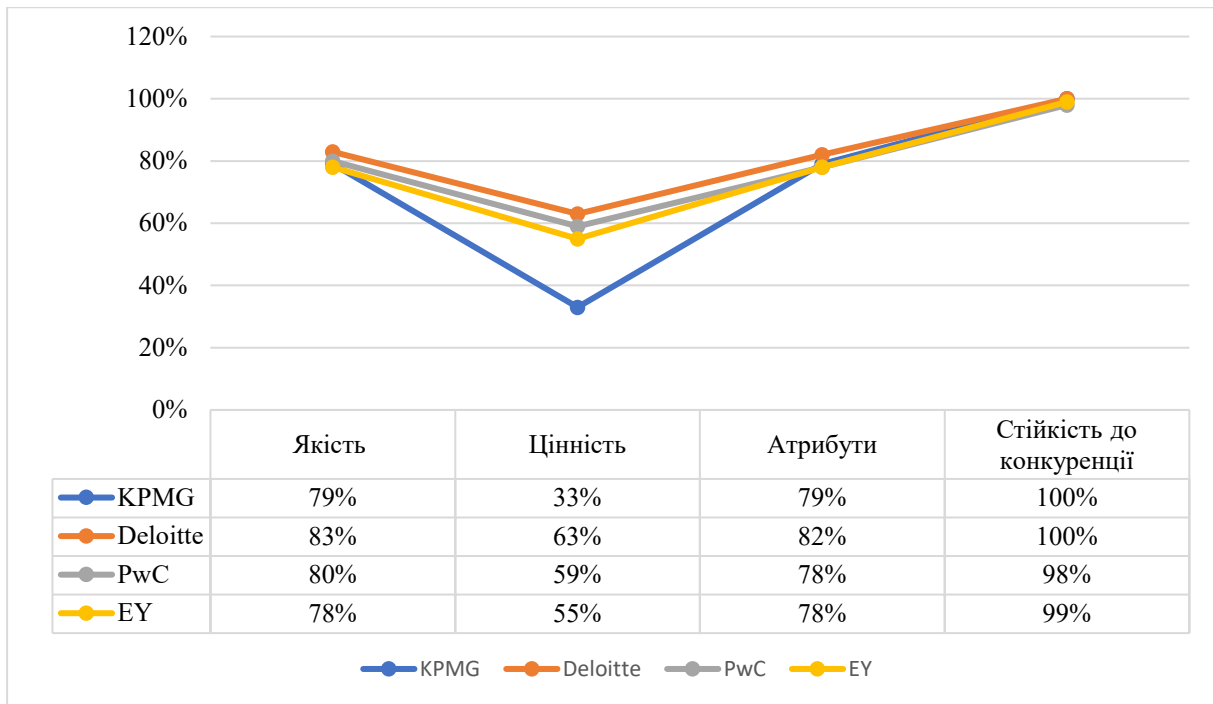


Рис. 2.15 – «Велика Четвірка» за різними показниками

Складено автором на основі:[45, с.7]

Кожний показник розраховується за шкалою від 1% до 100%, де вони є - найменшою та найбільшою оцінкою відповідно. Оскільки нас цікавить позиція компанії KPMG, її оцінка ефективності та якості консалтингових послуг – проаналізуємо відносно конкурентів. Показник якості аудиторських послуг у «Великій Четвірці» - відносно однаковий серед компаній – у межах 78% - 83%. Звідси ми бачимо, що KPMG випереджає EY по даному показнику, але поступається Deloitte та PwC.

Хотілось ще б виділити показник «Атрибути», який представляє собою пункти, що оцінюють загальне положення фірми та грає велику роль при формуванні запиту на послуги від клієнта. До основних таких атрибутів слід віднести:

- Методологія аудиту фірми;
- Рівень інноваційності фірми;
- Загальна швидкість надання послуг;
- Швидкість реагування та гнучкість фірми;
- Якість експертів фірми в конкретній галузі;
- Використання фірмою передової аналітики в процесі аудиту та інш.

Згідно атрибутики – KPMG знаходиться на 2 місці серед компаній «Великої четвірки». Це говорить нам про те, що компанія займає передові позиції у сфері інноваційності, що дозволяє швидко та ефективніше надавати аудиторські послуги клієнтам. Високий розвиток інновацій в свою чергу приводить до підвищення гнучкості та сприяє швидкій комунікації з клієнтами. Всі ці аспекти роблять KPMG однією із найкращих компаній у сфері аудиту.

Отже, KPMG в Україні – це міжнародна мережа фірм, що входить «Великої Четвірки». Компанія у своїй діяльності надає консалтингові послуги. В основу політики компанії закладено цінності, які спонукають до високої якості та результативності наданих послуг. Компанія щороку покращує свої системи управління якістю, що повністю відповідають до Міжнародних стандартів управління якістю. Щоб постійно підтримувати високі позиції у якості своїх послуг, компанія постійно інвестує у своїх працівників та в технологічні системи, що забезпечують швидку та легку роботу у процесі аудиту. Так в KPMG функціонує високотехнологічна платформа «KPMG Clara», яка забезпечує легкий та уніфікований доступ до інформації клієнтів. Враховуючи таку концентрацію на якості, було проведено опитування серед клієнтів, яке показало, що більш ніж 90% опитуваних – цілком задоволені якістю послуг від компанії KPMG в Україні. Такий результат вказує на ефективність та дотриманість політики компанії, щодо показника якості.

## РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

### 3.1 Варіативність національних моделей консалтингової діяльності

Поняття бізнес-моделі стало важливим пунктом у меню консалтингових компаній, особливо для проектів у таких сферах, як стратегія, маркетинг, діджиталізація або ланцюжок поставок, хоча воно також може бути важливою частиною контексту для інших проектів, наприклад, у сфері фінансів, людських ресурсів та управління проектами. Бізнес-модель має багато визначень, але, за визначенням Остервальдера, одного з її провідних прихильників, хоча і не першого, вона є мостом між бізнес-стратегією (головним чином позиціонуванням, цілями і завданнями компанії) і бізнес-процесами (як компанія створює цінність, і особливо як вона використовує для цього інформацію) [46].

На сьогоднішній день, багато досліджень підтверджують позитивний зв'язок між орієнтацією на інновації в бізнес-моделі та організаційним успіхом. Цей взаємозв'язок міг бути посилений турбулентністю останнього десятиліття, причини якої варіюються від підйому платформної економіки до COVID-19 та війни в Україні. Однією з причин такої кореляції може бути орієнтація нових бізнес-моделей на клієнтів, які погано обслуговуються існуючими компаніями або не обслуговуються взагалі. Однак діючі компанії можуть взяти на себе ініціативу, додаючи нові бізнес-моделі, незалежно від того, чи є це відповіддю на виклик бізнес-моделі, чи ні. Зрілі користувачі концепції бізнес-моделі розуміють, як прихильність до певної моделі може обмежувати доступні стратегії, тоді як стратегічний вибір включає в себе вибір між моделями. Ці користувачі також розуміють тісний зв'язок між бізнес-моделлю та конкурентною стратегією, зокрема необхідність захищатися від конкурентів, використовуючи моделі, які є більш ефективними для частини або всього цільового ринку компанії.

Що стосується консалтингу, то існує багато пропозицій щодо моделей, доступних для консалтингових фірм, але деякі з них стосуються лише відмінностей у стилі або в елементах діяльності, наприклад, ступеня, в якому консалтингова

фірма діагностує проблеми або бере участь у створенні чи впровадженні рішень, відносної ролі консалтингових фірм та клієнтів у різних елементах або етапах проекту. Те саме стосується фокусування на різних функціях (маркетинг, фінанси тощо) етапів ланцюжка створення вартості, наприклад, фінанси, маркетинг, закупівлі, логістика, або навіть на спеціалізованих темах, таких як дотримання нормативних вимог або управління. Розберемо моделі, які на практиці найчастіше використовуються різними компаніями. Моделі можуть комбінуватися і часто комбінуються. Жоден список моделей не може бути остаточним, оскільки сама суть розробки конкурентоспроможної бізнес-моделі полягає в тому, щоб знайти підхід який перемаже моделі конкурентів. Важливим є процес обмірковування та впровадження моделей, а також їх постійний аналіз. Також варто зазначити, що дані моделі не обмежуються конкретними національними ринками, оскільки вони більше відображають позиціонування фірми та пропозиції послуг, ніж прив'язання до певних географічних регіонів [47].

Першою моделлю є **ідейне лідерство/володіння знаннями**: Саме лідерство є важливим у прийнятті рішень вищим керівництвом. Презентація та розповсюдження контенту є критично важливими, так само як і глибоке залучення консультантів до процесу прийняття рішень та стратегій вищого керівництва. Консалтингова фірма потребує довіри та бренду, щоб переконати клієнтів у тому, що співпраця на основі ідейного лідерства буде продуктивною. У деяких випадках ця модель ґрунтується на володінні спеціалізованими знаннями, недоступними на інших ринках, які зазвичай випливають з глибокого досвіду роботи з певними проблемами або секторами. Наприклад, в управлінні проектами дуже спеціалізований підхід потрібен для проектів в організаціях з високим ступенем надійності (наприклад, ядерна енергетика, оборона), де потрібен набагато вищий рівень, ніж зазвичай, у таких сферах, як досвід консультантів і дані з управління проектами. Іноді ця модель базується на дослідженнях або розробці баз даних. Цей підхід може також передбачати розвиток партнерських відносин з іншими спеціалізованими постачальниками додаткових послуг. Він також може поєднуватися з фокусуванням на інноваційних для клієнта проектах або призводити

до такого фокусування. До яскравих представників цієї моделі можна віднести Deloitte та PwC (серед Великої Четвірки). Deloitte приділяє значну увагу розвитку ідейного лідерства в різних галузях. Звіт "Глобальні тенденції розвитку людського капіталу" та інші публікації фірми демонструють їхню прихильність до володіння знаннями. PwC, в свою чергу, визнана лідером думок у таких сферах, як технології, стратегія та глобальні економічні тенденції.

**Узагальнена модель досконалості управління** включає реалізм в управлінні проектом, чітку і регулярну комунікацію, точний хронометраж, своєчасну звітність, надійне забезпечення якості, ефективну співпрацю, високу якість процесів, інформаційні технології, оптимізовані для швидкого і якісного виконання проекту, здатність виконувати роботу в будь-якій школі незалежно від того, наскільки короткий термін, набір і утримання найкращих фахівців, а також зосередженість на поєднанні обслуговування і задоволеності клієнтів з фінансовим контролем і використанням коштів, з уникненням негативних моментів, таких як погана прозорість, розширення масштабів проекту і слабка інформаційна забезпеченість. Зазвичай, важливим елементом шляху до прибутковості тут є використання (зазвичай) молодих, низькооплачуваних працівників для створення високої цінності через процеси тощо [47].

Наступним прикладом є **модель стандартизованого рішення**, адже фірми, що її використовують, зосереджуються на завданнях, де можна використати одне або кілька стандартизованих рішень, які вони пропонують. Повторне використання моделі дозволяє вдосконалити її та зробити більш ефективною, а також, можливо, частково або навіть повністю автоматизованою (а отже, дешевшою).

**Діагностична система/базована на даних/віртуальна модель** дозволяє клієнту діагностувати власні проблеми, розробляти та впроваджувати власні рішення, а консультанти навчають клієнтів їх використанню, можливо, віртуально. Останнє, як правило, було відносно слабким, але в епоху штучного інтелекту повна автоматизація рекомендацій, навіть у застосуванні до детальних процесів, вже не здається мрією.

Останньою є **модель диференційованого позиціонування**, яка вимагає глибокої експертизи в предметній області в поєднанні з досвідом успішних проєктів на цільових ринках. Спеціалізація може бути за типом проєкту, галуззю, географією, культурою або їх поєднанням. Це не може бути єдиним визначенням, оскільки багато фірм спеціалізуються таким чином. Повинна бути певна диференціація від інших фірм. Класичної спеціалізації на технологіях, стратегії та операціях також недостатньо для диференціації, хоча вона може бути відправною точкою. Хорошим прикладом може бути поява консалтингових компаній, які займаються комплексними маркетинговими комунікаціями, починаючи від систем і закінчуючи розробкою, реалізацією та проведенням кампаній. Взаємозв'язок між ступенем спеціалізації та досвідом є складним. Була проведена певна робота з визначення різних ступенів спеціалізації, необхідних для досягнення успіху. Однак, ймовірно, вони різняться залежно від ринкової орієнтації [47].

Це добре відпрацьована модель, яку часто можна побачити в межах секторів. Її можна виразити так: "Ми йдемо туди, куди ви хочете, або куди, на нашу думку, ви (клієнт(и)) повинні піти". Вона може мати особливі риси, такі як тісні стосунки з галузевими асоціаціями та обмін персоналом. Нові вимоги клієнтів можуть призвести до нових способів надання їм послуг або надання нових послуг, тоді як нові консалтингові послуги можуть стимулювати клієнтів до розробки нових моделей створення цінності. Вони можуть включати що завгодно - від того, як вони працюють зі своїми постачальниками та мережами, до того, як вони надають цінність власним клієнтам.

Класичний аналіз для консалтингових фірм зазвичай включає такі показники, як фінансові результати, використання, задоволеність та лояльність клієнтів, а також, можливо, специфічні показники якості проєкту, наприклад, частка завершених вчасно/в рамках бюджету. Однак, аналіз, який є специфічним для конкретної моделі, може включати елементи, наведені в Таблиці 3.1.1.

Табл. 3.1 - Потреби в аналізі для різних бізнес-моделей

Модель	Аналіз
Лідерство думок / володіння знаннями	1) Тенденції інноваційності/використання; 2) Визначення того, чи продукуються ідеї, які кидають виклик традиційному мисленню; 3) Порівняння виробництва ідейного лідерства з конкурентами; 4) Складання переліку областей, в яких ми маємо перевагу в знаннях.
Узагальнена досконалість управління	1) Детальні параметри продуктивності; 2) Застосування найкращих галузевих практик.
Стандартизовані рішення	1) Частота використання рішення (рішень) у контрактах; 2) Використання гібридних робочих моделей для підвищення швидкості/ефективності розгортання рішень; 3) Співвідношення ціни та якості, що забезпечується рішеннями.
Діагностична система / на основі даних / віртуальна	1) Перелік характеристик систем/даних, переваг, що впливають з них; 2) Порівняння досягнень з досягненнями конкурентів.
Диференційоване позиціонування	1) Визначення сфер диференціації; 2) Масштаби консультування, орієнтованого на створення вартості на основі власних активів;
Ко-еволюція/довгострокове партнерство	1) Ідентифікація партнерства; 2) Ступінь посилення власного та клієнтського людського капіталу.

*Створено автором на основі [47]*

Ідея бізнес-моделі стала чудовим доповненням до арсеналу консалтингу не лише для фірм, що займаються стратегічним консалтингом та трансформаціями, але й для всіх, хто працює на межі між стратегією, процесами та операціями. Перевага цієї ідеї полягає в тому, що вона забезпечує основу для розробки нових ціннісно-орієнтованих способів ведення бізнесу, завоювання частки ринку, захисту від конкуренції тощо. Щоб досягти цих переваг, керівники консалтингових фірм повинні розглянути, які моделі можуть бути використані (і розроблені) їхнім бізнесом, і як вони можуть створити ціннісні переваги для клієнтів та/або конкурентні переваги для фірми. Для цього керівникам потрібна інформація, яка інтерпретує розвиток ринку та бізнесу з точки зору бізнес-моделей.

Хоча консалтинг і залишається традиційною галуззю, в ньому можуть з'являтися нові моделі. Зростаюча кількість консалтингових фірм, в умовах швидких змін, потребують нових моделей розвитку та стратегій подальшої діяльності підприємства. Саме тому можна виділити додаткові моделі розвитку консалтингових фірм, які вже активно імплементують на практиці.

Першою такою моделлю – є **спільне консультування**. Регулярна співпраця між консалтинговими компаніями в мережі над різними проектами може допомогти компаніям швидко розробляти нові пропозиції, отримуючи знання від інших фірм. Такі моделі консалтингу мають низький рівень фіксованих витрат, оскільки учасники мережі можуть отримати доступ до талантів, які не перебувають у їхньому штаті, коли з'являється відповідний проект - хоча це, в свою чергу, може призвести до високих змінних витрат, що ускладнює довгострокове фінансове планування. Існує дві підмоделі спільного консалтингу. По-перше, деякі консалтингові компанії розгортають закриті мережі - фіксований набір компаній, які неодноразово співпрацюють над завданнями клієнта, а інші проходять тривалий відбір, перш ніж потрапити до мережі. У відкритих мережах, навпаки, консалтингові компанії та інші фірми співпрацюють над проектами в різних сузір'ях, можливо, з різними партнерами для різних проектів. У той же час, під час проекту партнери можуть входити або виходити з нього. Консалтингові компанії, які надають перевагу цій моделі, роблять це через її здатність отримувати ширший набір знань та підвищену гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Підхід цієї моделі особливо популярний у тих регіонах, де велика цінність приділяється партнерству, і колективні рішення вважаються ефективними [48]. Наприклад, у США часто використовують цю модель. У більшості випадків спільне консультування тут використовується в технологічному та фінансових секторах. Німеччина – також яскравий представник цієї моделі, адже тут підходи до бізнесу часто базуються на довгострокових стосунках та партнерствах, і найчастіше ця модель використовується в індустріальному секторі. Серед інших, національних практик, Індія та Скандинавські країни також входять до переліку найбільших користувачів моделі спільного консультування. Особливість Індії – у високому розвитку

технологій та IT-галузі, яке частково забезпечується саме підходом спільного консультування .

Модель **безперервного консалтингу** зосереджена більше на аналізі даних. Вона залежить від використання нових інструментів або процесів для прискорення реалізації проектів, при цьому фірми надають ці нові послуги та процеси групі існуючих клієнтів, забезпечуючи постійний дохід у процесі. Це означає, що консалтингові фірми, які використовують безперервну модель, можуть розраховувати на безперервний потік доходів від своїх клієнтів, майже як на підписку на консалтинг, що призводить до високого рівня онлайн-взаємодії між клієнтом і фірмою. Інструменти і процеси, впроваджені консультантами, що працюють за безперервною моделлю, приваблюють клієнтів для повторного використання, оскільки вони полегшують надання послуг, оскільки можуть допомогти вирішити проблеми, що регулярно виникають, і вони можуть бути більш актуальними. Безперервний консалтинг використовується в країнах, де компанії шукають довгострокового партнерства та постійної підтримки у вирішенні задач. До яскравих представників цієї моделі можна віднести – Великобританію, Австралію та Канаду [48].

Коли компанії використовують модель **миттєвого консалтингу** вони намагаються продемонструвати свою цінність клієнту за першої ж можливості. Найкраще підходить для підривного бізнес-середовища, де гнучкість є ключовим фактором, щоб не відставати від конкурентів, ключовою перевагою миттєвого консалтингу є його швидкість. Оскільки консультанти працюють з клієнтом протягом дуже короткого проміжку часу, організації, які користуються цим видом послуг, можуть отримати негайну і відчутну вигоду з першого дня виконання завдання, що дозволить їм випередити своїх конкурентів або зберегти лідерство над новими гравцями на ринку. США – активно використовують миттєвий консалтинг у галузі технологій та менеджменті. Сінгапур – як фінансовий та технологічний хаб в регіоні, може використовувати дану модель для оперативного реагування на бізнес потреби [48].

Отже, в сучасному консалтинговому середовищі існують безліч різних моделей, що ефективно показують себе на практиці. Моделі як правило можуть доповнювати одна одну і компанії можуть їх використовувати одночасно, але перед впровадженням кожної з моделей – необхідно ретельно проаналізувати та обміркувати її доцільність та ефективність на ринку в конкретний період. З розвитком консалтингового ринку та постійної зміни бізнес середовища – можуть і виникати нові підходи щодо діяльності компаній. Спільне консультування є одним із нових підходів, який активно використовують компанії у США, Німеччині та Індії. У таких сферах як фінансовий сектор, технологічний – дана модель дає змогу співпрацювати з іншими учасниками ринку, отримувати доступ до сторонньої кваліфікованої робочої сили, що значно підвищує якість та швидкість надання послуг.

### **3.2 Перспективи розвитку консалтингових послуг в Україні на основі європейського досвіду**

Галузь консалтингових послуг в Україні є перспективною, але все ще перебуває на стадії становлення. На сьогоднішній день основними проблемами, які гальмують її розвиток і потребують нагального вирішення, є низька якість консалтингу, брак знань і досвіду управлінського консультування в ринкових умовах, а також низький рівень консалтингової культури. Світова спільнота вже давно визнала переваги тісної співпраці з консалтинговими структурами для компаній та установ будь-якої сфери, але в Україні попит на консалтингові послуги все ще значно відстає від світових стандартів. Вищезазначені проблеми є актуальними як на рівні підприємств, так і на макроекономічному рівні [49, с.173].

Для ефективного зростання галузі та об'єктивна необхідність подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні безумовно необхідне залучення іноземних інвестицій та імплементація зарубіжного досвіду розвитку ринку консалтингу. Попит на ці послуги набирає великих обертів, адже внаслідок глобального та локального зростання, у бізнесів все частіше виникає потреба у

проведенні критичної та незалежної оцінки діяльності підприємств, незалежними та висококваліфікованими у цьому питанні спеціалістами з подальшим отриманням від них рекомендацій щодо стратегії розвитку підприємства чи щодо загальних виробничих питань.

В умовах євроінтеграції України, доцільно при розвитку консалтингового ринку використовувати європейський досвід. Європейський ринок консалтингових послуг – є другим за розміром у світі та стоїть поряд із Північноамериканським регіоном. Вивчення нюансів європейського консалтингового ринку передбачає розгляд динамічного та багатогранного ландшафту, який формується під впливом різних факторів. Розглядаючи досвід європейського ринку, ми маємо на увазі оцінку його високої адаптивності, інноваційності та швидке реагування консалтингової індустрії на мінливі потреби бізнесу та організацій у Європі.

Процес адаптації до різних кризових явищ та неординарних ситуацій в цілому може бути трішки повільнішим ніж, наприклад, в США. Це пов'язано, головним чином, з тим, що рівень впровадження та використання технологій у США вищий, ніж у Європі. Більша частка роботи консультантів виконується віддалено від клієнтів. Європейські компанії, які надають послуги на місці, наприклад, шляхом надання ІТ-ресурсів, матимуть більший вплив [50].

Для того щоб зрозуміти як український ринок консалтингових послуг може розвиватись, взявши за основу європейський досвід, слід переглянути основні особливості консалтингового ринку Європи. По-перше, регуляторне середовище в Європі відіграє важливу роль у формуванні консалтингового ринку. Суворіші правила щодо прозорості, етики та захисту даних спонукають консалтингові фірми дотримуватися високих стандартів професіоналізму та доброчесності. До основних таких регуляторних факторів можна віднести:

**Регламент про захист даних (GDPR):** Загальний регламент про захист даних (GDPR), набрав чинності у травні 2018 року та мав значний вплив на консалтингові послуги, пов'язані з конфіденційністю та захистом даних. Консалтингові фірми, що спеціалізуються на дотриманні GDPR та захисті даних, ймовірно, відчули

підвищений попит, оскільки організації прагнуть дотримуватися суворих вимог щодо захисту даних [51].

**Фінансове регулювання (MiFID II, Базель III):** Фінансове регулювання, таке як Директива про ринки фінансових інструментів (MiFID II) і Базель III, призвело до зростання попиту на консалтингові послуги у фінансовому секторі. MiFID II визначає строгі стандарти для фінансових інститутів щодо виконання та відображення транзакцій. Це створює потребу в консультуванні з питань відповідності, розробці систем внутрішнього контролю та звітності, що може бути важливим завданням для консультантів. Введення стандартів Basel III ставить перед банками нові вимоги щодо капіталовкладень і ліквідності. Консультанти можуть надавати послуги з управління ризиками, а також допомагати банкам відповідати новим капіталовим стандартам. Обидві ініціативи вимагають від фінансових установ складати деталізовані звіти та використовувати технології для виконання регуляторних вимог. Консультанти можуть надавати послуги з впровадження та оптимізації технологічних рішень для забезпечення відповідності [52].

**Сталий розвиток та звітність ESG:** ЄС активно просуває питання сталого розвитку та екологічних, соціальних і управлінських аспектів (ESG). Одним із прикладів є Положення про розкриття інформації щодо сталого фінансування (SFDR). Консалтингові фірми, що спеціалізуються на сталому веденні бізнесу, ESG-звітності та "зеленому" фінансуванні, ймовірно, зазнали зростання, оскільки організації шукають рекомендацій щодо відповідності цим регуляторним змінам [53].

**Директиви по боротьбі з відмиванням грошей (AML):** Правила боротьби з відмиванням грошей стали більш жорсткими в усьому ЄС. Директиви по боротьбі з відмиванням грошей (AML) в Європейському союзі мають значущий вплив на консалтинговий ринок, визначаючи нові стандарти в сфері фінансових послуг та підвищуючи вимоги до управління ризиками та відповідності. Ці директиви, включаючи такі ініціативи, як Четверта та П'ята Директиви про боротьбу з відмиванням грошей (AMLD IV і AMLD V), ставлять перед консультантами важливі завдання та визначають нові напрями розвитку.

На фоні динамічних змін у регуляторному середовищі консультанти спеціалізуються в аспектах впровадження та додержання вимог AML. Вони надають експертні консультації фінансовим установам та компаніям щодо впровадження ефективних стратегій виявлення та запобігання відмиванню грошей [54].

**Ініціативи з цифрової трансформації:** ЄС є одним із лідерів у питанні інновацій та технологічного розвитку. В Європейському союзі ініціативи з цифрової трансформації проливають світло на нові можливості та виклики для консалтингового ринку. Ця хвиля інновацій змінює парадигму підприємництва, ставлячи питання не лише про ефективність, а й про готовність адаптуватися до цифрового майбутнього. Консультанти, що діють в цій новій екосистемі, виявляються у центрі подій, пропонуючи компаніям свою експертизу у справах цифрової стратегії. Вони працюють на передовому фронті, допомагаючи підприємствам впроваджувати нові технології, оптимізувати процеси та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. Попит на консультації у сфері цифрової трансформації росте, оскільки компанії прагнуть не просто вижити в цифровій ері, але й лідерувати в ній. Консультанти розробляють стратегії, спрямовані на впровадження інноваційних технологій, вдосконалення внутрішніх процесів та створення цифрових екосистем для сприяння росту [55].

Український ринок консалтингових послуг здатний сьогодні стати одним із найважливіших елементів ділової інфраструктури, який буде стимулювати розвиток національного бізнесу у всіх його складових, але, на жаль, насамперед відсутність чітких стандартів якості у сфері консалтингу створюють великі перешкоди задля його розвитку. Для просування галузі консалтингових послуг в Україні за європейським прикладом слід розробити ефективний механізм взаємодії між учасниками цієї сфери та впровадити єдину методологію. Реалізація спрямованої на досягнення мети державної політики, спрямованої на підтримку співпраці між консалтинговими компаніями, повинна базуватися на створенні прозорого інституційного середовища для взаємодії учасників консалтингового бізнесу. Це середовище повинно встановлювати рамкові умови для розвитку різних

форм та технологій консалтингу відповідно до пріоритетів економічного розвитку. Стратегія та пріоритетні напрями розвитку консалтингової сфери мають ґрунтуватися на створенні єдиного нормативно-правового, інноваційного та інформаційного простору, що охоплює процес надання консультаційної допомоги органам державного управління, суб'єктам господарювання та населенню. Крім того, важливо враховувати організацію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері консалтингу.

Як ми і розглядали на прикладі європейського ринку, регуляційний аспект дуже важливий. Державне регулювання сфери консалтингових послуг ґрунтується на необхідності узгодження як і державних так і приватних інтересів, створення умов для розвитку консалтингових організацій. До аспектів впливу держави на сферу консалтингових послуг ми можемо віднести: антимонопольні заходи на ринку консалтингових послуг; зниження бар'єрів для іноземного притоку капіталу й тим самим стимулювання до глобалізації; концентрація на розвиток безперервної освіти, що зробить кращі можливості адаптації людей до глобалізаційних процесів та структурних змін; реформа ринку робочої сили, що зможе призвести до лібералізації трудового законодавства; створення умов для кращої комунікації між учасниками консалтингового процесу.

Слід також зазначити, що темп розвитку ринку, значною мірою залежить від активності глобальної економіки, яка дає попит на усі ці види послуг. При цьому глобальна економіка може ускладнювати можливості до застосування та розробки окремих норм, які можуть регулювати діяльність консалтингових організацій, їх взаємодію із іншими суб'єктами господарювання та органами влади.

Створення ефективної регуляторної системи в Україні, також вимагає різних доопрацювань нормативно-правової бази, а саме у питанні використання та захисту інтелектуальної власності. Патентно-ліцензійна система в Україні повинна бути наближеною до міжнародних норм.

Важливим аспектом ефективного розвитку консалтингового ринку – є його ефективна та кваліфікована робоча сила. Досить ефективний метод, який забезпечить підвищення якості та ефективності ринку в цілому – це створення

системи добровільного сертифікування консультантів. У сфері сертифікації консультантів в Україні існують ряд важливих проблем, які впливають на якість та ефективність цього процесу. Однією з основних труднощів є відсутність єдиного стандарту та регулюючого органу, що призводить до різноманітності підходів та неоднозначності у визначенні критеріїв сертифікації. Ще однією проблемою є недостатній розвиток інфраструктури для навчання та підвищення кваліфікації консультантів. Відсутність високоякісних навчальних програм та тренінгів ускладнює процес сертифікації та обмежує можливості фахівців у покращенні своєї експертизи.

Також серйозним аспектом є відсутність ефективних механізмів контролю якості в сертифікаційному процесі, що може сприяти видачі сертифікатів тим, хто не відповідає необхідним вимогам. Важливо враховувати також відсутність узгоджених стандартів із міжнародними організаціями, що може ускладнювати визнання кваліфікацій українських консультантів за кордоном.

У цьому випадку, слід розглянути, які ж можуть бути перспективи у системі сертифікування консультантів, спираючись на досвід західних країн Європи. По-перше, сподівається, що впровадження єдиного стандарту та чіткої регуляторної системи сприятиме створенню єдиної методології для сертифікації консультантів. Це сприятиме уніфікації вимог та підвищенню якості сертифікаційних процедур. По-друге, можливе покращення доступності навчання та підвищення кваліфікації для консультантів. Створення якісних навчальних програм та тренінгів сприятиме підготовці висококваліфікованих фахівців, що позитивно позначиться на рівні професійних здібностей консультантів. По-третє, введення механізмів контролю якості та незалежних оцінок може відокремити високопрофесійних консультантів від решти та збільшити довіру споживачів до сертифікаційної системи. Окрім цього, можливе визнання українських сертифікатів консультантів на міжнародному рівні завдяки вирівнюванню національних стандартів з міжнародними, що розширить можливості українських фахівців на світовому ринку консалтингу.

При цьому, ззагалом, потреба у імплементації міжнародних стандартів консалтингової діяльності постійно зростає не лише в Україні. Всі стандарти –

вартують уваги, але варто відмітити, що усі вони застосовані переважно на найкращих ринках західних країн. Для Українських компаній, перехід на міжнародні стандарти стає формальним та декларованим.

Варто також звернути увагу на деякі відмінності між українською консалтинговою спільнотою та західною. Учасники українського консалтингу не звикли до тотальної деталізації робіт та дотримання відповідних інструкцій та вимог, що характерно для західних країн. Також діяльність більшості консалтингових компаній в Україні контролюється державними структурами, які можуть мати власні вимоги щодо консалтингу, невідповідність до яких може призвести до накладання певних санкцій на компанію.

Використання стандартів підвищує значущість управлінських технологій. Проте на сьогоднішній день відсутні стандарти, які охоплюють всі аспекти управління, безпеки та якості консалтингових послуг. У такому контексті консультант повинен мати знання всіх ключових стандартів у своїй галузі, а їхні концепції та ідеї мають становити частину його інструментарію, готового до використання у різних обставинах. В цьому контексті важливо створити систему саморегулювання, яка б включала незалежні об'єднання консультантів у формі саморегульованих організацій (СРО), які отримають законодавчо делеговані регулятивні та контрольні повноваження від держави. Це буде базою для їхньої відповідальності за забезпечення відповідності суспільним інтересам та буде визначатися особливими відносинами з державою. Зміна фокусу консалтингових компаній на середній та дрібний бізнес, розширення регіональної діяльності великих компаній, входження міжнародних підприємств на регіональні консалтингові ринки України, а навіть конкуренція, що призводить до витіснення менших консалтингових компаній, сприяють розвитку саморегулювання [41].

Україна, заснована на розвиненому ІТ-секторі, має перед собою захопливі перспективи цифровізації в розвитку консалтингового ринку. Ця тенденція відкриває широкий спектр можливостей для покращення якості та ефективності консалтингових послуг.

По-перше, цифрові технології сприяють автоматизації та оптимізації бізнес-процесів у консалтинговій сфері. Впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект та автоматизовані системи аналізу даних, дозволяє швидше та точніше надавати консультаційні послуги, а також використовувати аналітику в реальному часі для прийняття обґрунтованих рішень.

По-друге, зростання кількості цифрових платформ та онлайн-інструментів у сфері консалтингу стимулює розвиток дистанційної роботи та взаємодії між консультантами та клієнтами. Це не лише розширює географію обслуговування, але й забезпечує більш гнучкий графік та доступність для учасників консультаційних процесів.

По-третє, цифрова трансформація надає можливість розробляти та впроваджувати інноваційні консультаційні рішення, такі як блокчейн та розумні контракти, що сприяють забезпеченню високого рівня безпеки та довіри в консалтингових відносинах.

Отже, консалтинговий ринок в Україні є достатньо перспективним, але має ряд питань, які є нагальними для вирішення. Задля ефективної практики перебудови системи консалтингового ринку, Україні слід використовувати Європейський досвід розвитку консалтингу, адже він є другим ринком у світі. Серед основних пунктів, які Україні слід покращити, спираючись на Європейський досвід – є створення сприятливого інституційного середовища задля кращої комунікації між суб'єктами ринку; покращення регуляційної системи; покращення якості в питанні підготовки кваліфікованої робочої сили. Також, Україні, в межах своїх стратегічно-важливих галузей, а саме ІТ-сектору, необхідно не відставати у технологічному розвитку консалтингової індустрії, та активно залучати всі необхідні інструменти, що допоможуть полегшити процес консалтингу та підвищити його якість.

### **3.3 Оптимізація консалтингових послуг KPMG у системі міжнародної торгівлі.**

У епоху стрімкого розвитку цифрових технологій, важливість вдосконалення наданих послуг у сфері міжнародної торгівлі стає не тільки вимогою часу, але й стратегічним імперативом для бізнесу. Цифровізація вносить суттєві зміни у спосіб, яким компанії взаємодіють між собою на глобальному ринку, і вимагає нового рівня ефективності та інноваційного підходу до надання консалтингових послуг. У цьому контексті постає велика відповідальність перед консалтинговими компаніями у напрямку вдосконалення їхніх послуг. Це означає не лише адаптацію до цифрових трендів, але і активне впровадження технологічних рішень, що сприяють оптимізації бізнес-процесів та забезпеченню високої якості обслуговування. Передові цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн та Інтернет речей, можуть допомогти в створенні ефективних стратегій та інноваційних рішень для клієнтів, що діють на міжнародному ринку. Розуміння цифрових можливостей і використання їх у наданні консалтингових послуг можуть значно підняти конкурентоспроможність та привертати нових клієнтів.

Глобальна мережа компаній KPMG чітко розуміє всю необхідність та важливість до оптимізації своїх послуг у сучасній системі міжнародної торгівлі, адже ринок консалтингу – дуже динамічний та висококонкурентний, який потребує постійного вдосконалення у власній системі надання послуг, перегляду стратегій тощо. Саме тому KPMG уклала багаторічний альянс з Microsoft з метою модернізації своїх кадрових практик, посилення розвитку та впровадження рішень штучного інтелекту (ШІ) у свої пропозиції. У рамках цього партнерства KPMG інвестує 2 мільярди доларів США у хмарні сервіси Microsoft та технології штучного інтелекту протягом наступних п'яти років.

Голова і головний виконавчий директор KPMG Білл Томас розповів, що план компанії полягає в тому, щоб розширити можливості своєї робочої сили за допомогою штучного інтелекту, а не використовувати технологію для ліквідації робочих місць. Він пояснив, що будь-який працівник, чия робота можна автоматизувати за допомогою ШІ, буде переведений на нову посаду або йому буде запропоновано навчання [56].

KPMG та Microsoft об'єднали зусилля, щоб оптимізувати взаємодію з клієнтами у сфері аудиту, оподаткування та консалтингу, використовуючи можливості хмарних технологій Microsoft Cloud та Azure OpenAI Service. 265 000 професіоналів, які складають глобальну команду KPMG, отримують більше свободи для інновацій, швидшого просування завдяки аналізу та зосередження на наданні стратегічних рекомендацій. Завдяки трансформації персоналу, безпечним методам розробки та впровадженню рішень зі штучного інтелекту партнерство має на меті модернізувати професійні послуги KPMG. Обидві компанії віддані етичним принципам розгортання передових технологій штучного інтелекту та хмарних сервісів.

За прогнозами провідного партнера KPMG по роботі з Microsoft, дане співробітництво дозволить їхнім командам допомагати клієнтам орієнтуватися у швидкозмінному ландшафті штучного інтелекту та вирішувати їхні найнагальніші проблеми. Завдяки цьому партнерству KPMG отримає можливість додаткового зростання на суму понад 12 мільярдів доларів США.

Завдяки платформі інтелектуального аудиту KPMG Clara, KPMG має намір включити аналіз даних, штучний інтелект і когнітивні сервіси Azure Cognitive Services у свої аудиторські процедури. В результаті цього злиття 85 000 фахівців з аудиту KPMG зможуть краще сконцентруватися на сферах підвищеного ризику, а також на галузевих ризиках і викликах. Щоб краще обслуговувати своїх клієнтів у секторі податкових послуг, KPMG вирішила включити Azure OpenAI Service та Microsoft Fabric до цифрового шлюзу KPMG. Це дозволить застосувати більш цілісний підхід до управління податковими функціями та підвищити відкритість.

KPMG та Microsoft спільно працювали над створенням рішення для штучного інтелекту з використанням Azure OpenAI Service. Цей сервіс надає ефективний метод для аналізу даних ESG, виявлення тенденцій та створення звітів про податкову прозорість ESG. За допомогою віртуального асистента на базі штучного інтелекту KPMG створить нові моделі обслуговування клієнтів та збільшить продуктивність. Використання генеративних інструментів штучного інтелекту

значно підвищить ефективність та своєчасність аналізу даних податковими фахівцями та їхніми клієнтами.

Крім того, КПМГ має намір використовувати Microsoft Azure для запуску платформи для розробки додатків і знань на основі штучного інтелекту. Ця платформа сприятиме підвищенню конкурентних переваг та прибутковості клієнтів у сфері консультування та сприятиме швидкій розробці індивідуальних рішень без шкоди для етики та безпеки. КПМГ дуже піклується про безпеку своєї мережі та конфіденційність своїх внутрішніх і зовнішніх даних та інформації. Були створені запобіжні заходи, щоб гарантувати етичне застосування моделей штучного інтелекту з відкритим вихідним кодом, таких як ChatGPT.

Насамкінець, партнерство між КПМГ та Microsoft має потенціал для трансформації сектору професійних послуг завдяки впровадженню штучного інтелекту та хмарних обчислень. КПМГ робить значні інвестиції в Microsoft Cloud та Azure OpenAI Service, щоб її співробітники по всьому світу могли краще заохочувати інновації та забезпечувати стратегічний напрямок. КПМГ планує вдосконалити процес аудиту за допомогою аналізу даних, штучного інтелекту та когнітивних сервісів Azure Cognitive Services, щоб краще підготувати своїх фахівців до роботи у сферах підвищеного ризику та вирішення галузевих проблем. Швидше надання індивідуальних рішень для клієнтів у сфері консалтингу стало можливим завдяки передовим платформам компанії та розробці додатків з використанням штучного інтелекту на базі Microsoft Azure.

КПМГ приділяє особливу увагу мережевій безпеці, захисту даних та конфіденційності клієнтів, що є частиною її зобов'язань щодо етичного та відповідального розвитку штучного інтелекту. KymChat від КПМГ - це прискорювач штучного інтелекту (ШІ), який надає доступ до найкращих галузевих практик і методологій для підтримки зусиль з оптимізації в бізнесі.

Партнерство КПМГ та Microsoft є прикладом відповідального та етичного підходу до штучного інтелекту та хмарних сервісів, а також встановлює новий стандарт інновацій та досконалості у сфері професійних послуг [57].

В умовах завзятої конкуренції на ринку консалтингових послуг, підприємства неминуче зіштовхуються із необхідністю оптимізації своїх консалтингових послуг. Постійний тиск конкурентів породжує необхідність ефективного вдосконалення бізнес-процесів, збільшення рівня клієнтської задоволеності та швидкого реагування на змінюючі вимоги ринку. Оптимізація консалтингових послуг стає стратегічним інструментом, що дозволяє компаніям не лише виживати в умовах конкуренції, але й здобувати конкурентні переваги шляхом постійного вдосконалення якості, ефективності та інноваційності надання своїх консультаційних послуг. Одним із таких інструментів оптимізації, який компанія KPMG може активно використовувати у своїй діяльності – це оцінка КРІ.

У сучасному консалтинговому світі, якість послуг часто вимірюється здатністю консультантів досягати бажаних результатів для своїх клієнтів. Однак, для того щоб розуміти чи дійсно були досягнуті ці результати – вимагається чітке розуміння КРІ (ключові показники ефективності). КРІ – це конкретні показники, які допомагають консультантам оцінювати ефективність, відстежувати прогрес і приймати важливі рішення на основі даних. На рис. 3.1 зображені етапи, які слід пройти працівникам компанії KPMG для того щоб оптимізувати надання консалтингових послуг.

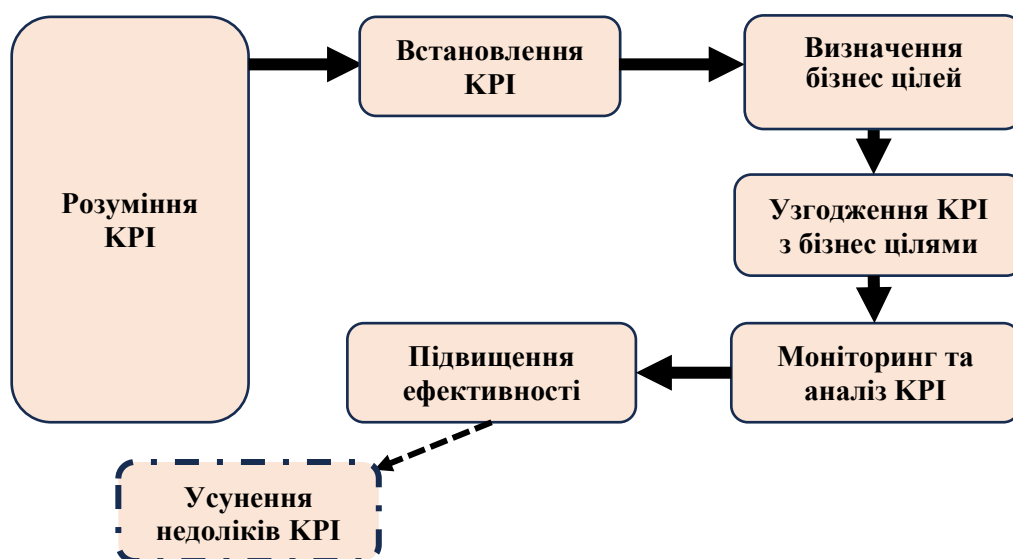


Рис. 3.1 – Етапи оптимізації послуг за допомогою КРІ

Створено автором на основі: [58]

Як було згадано, КРІ – це кількісні показники які відображають критичні фактори успіху бізнесу або проекту. Вони слугують інструментом для оцінки ефективності та прогресу в досягненні конкретних цілей. У контексті консалтингу КРІ надають цінну інформацію про ефективність консалтингових стратегій, вплив на бізнес клієнтів та загальну цінність наданих послуг. Встановлюючи чіткі КРІ на початку консалтингової діяльності, консультанти та клієнти можуть досягти спільного розуміння того, як виглядає успіх. Така ясність допомагає обом сторонам залишатися зосередженими і мотивованими протягом усього проекту, оскільки прогрес можна виміряти за допомогою заздалегідь визначених контрольних показників. КРІ також є основою для оцінки ефективності роботи консультантів.

На першому етапі процедури надання послуг, консультанти повинні визначити відповідні КРІ, які відповідають бізнес-цілям їхніх клієнтів. Це передбачає стратегічний підхід і глибоке розуміння основних бізнес-цілей. Визначивши відповідні показники, консультанти повинні тісно співпрацювати зі своїми клієнтами, щоб зрозуміти їхнє довгострокове бачення, поточні проблеми та бажані результати. Під час цього процесу вони можуть проводити глибинні інтерв'ю, аналізувати наявні дані і навіть співпрацювати з ключовими зацікавленими сторонами, щоб отримати всебічне розуміння цілей організації. Загалом, для консультантів дуже важливо враховувати як кількісні, так і якісні аспекти при визначенні основних бізнес-цілей. Хоча фінансові показники, такі як дохід і прибуток, часто є пріоритетними, інші фактори, такі як задоволеність клієнтів, залученість працівників та операційна ефективність, також повинні бути взяті до уваги. Такий цілісний підхід означає, що обрані КРІ відображатимуть загальний стан здоров'я та успіх організації [58].

Після визначення основних бізнес-цілей консультанти повинні узгодити КРІ з цими цілями. Наприклад, якщо метою клієнта є збільшення доходів, відповідним КРІ може бути відсоток зростання продажів. Прив'язуючи КРІ до бізнес-цілей, консультанти можуть відстежувати ефективність і приймати рішення на основі даних, щоб стимулювати позитивні зміни. Під час узгодження КРІ з бізнес-цілями дуже важливо встановлювати чіткі та вимірювані цілі і потрібно бути готовим

звітувати про ефективність стратегій та ініціатив. Крім того, слід враховувати галузеві стандарти та найкращі практики. Порівняння результатів діяльності з галузевими стандартами надає контекст і допомагає визначити сфери, в яких компанія може відставати або досягати успіху. Ця зовнішня перспектива може бути безцінною для постійного вдосконалення та збереження конкурентної переваги.

Наступним кроком – є моніторинг та аналіз цих показників для відстеження прогресу та оцінки ефективності роботи. Це передбачає використання відповідних інструментів і методів для збору та аналізу відповідних даних. Існують різні інструменти, які допомагають консультантам відстежувати та контролювати КРІ. Вони можуть варіюватися від простих електронних таблиць до більш складного програмного забезпечення для візуалізації та аналізу даних. Вибір інструментів залежить від складності вимірюваних КРІ та наявних ресурсів. Незалежно від використовуваних інструментів, важливо застосовувати системний підхід до збору та аналізу даних для отримання точних і змістовних висновків. Крім того, інтерпретація даних КРІ вимагає глибокого розуміння контексту, в якому вимірювалися показники. Консультанти повинні виходити за рамки цифр, щоб виявити основні тенденції, закономірності та причинно-наслідкові зв'язки. Це означає аналіз даних у зв'язку з бізнес-цілями та оцінку того, чи поточні стратегії і тактики дають бажані результати. Інтерпретуючи дані КРІ, консультанти можуть визначити сфери, які потребують вдосконалення, і прийняти обґрунтовані рішення для підвищення продуктивності [58].

Справжня цінність ключових показників ефективності полягає в їхній здатності стимулювати підвищення продуктивності. Після того, як консультанти проаналізували КРІ, вони можуть вжити проактивних заходів для підвищення ефективності своєї роботи та надання більшої цінності своїм клієнтам. До таких заходів слід віднести:

- Визначити сфери, в яких продуктивність є недостатньою, і розробити плани дій для усунення цих прогалин;

- Співпрацювати зі своїми клієнтами над удосконаленням процесів, розвитком навичок і можливостей або впровадженням нових технологій для досягнення позитивних змін;
- Використовувати дані КРІ для порівняння ефективності роботи з галузевими стандартами або найкращими практиками, що дає змогу глибше зрозуміти, які сфери потребують вдосконалення.

Якщо КРІ постійно не досягають бажаних показників, консультанти повинні оцінити свою стратегію і тактику, щоб виявити потенційні перешкоди. Це може передбачати перегляд підходу, переосмислення припущень або пошук додаткової експертизи чи ресурсів. Усуваючи недоліки у виконанні КРІ, консультанти можуть постійно підвищувати свою ефективність і досягати кращих результатів для своїх клієнтів [58].

Отже, основною цінністю КРІ є їхня здатність стимулювати підвищення продуктивності. Постійний моніторинг та аналіз цих показників – можуть стати основою для вдосконалення стратегій та ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності роботи консультантів та надання більшої цінності клієнту.

Отже, у висококонкурентному середовищі, для компаній вкрай необхідно оптимізувати свої послуги задля збереження своїх конкурентних позицій на ринку. Компанії KPMG активно розвиває даний напрям, тому постійно розвиває та інвестує у свою технологічну систему. Співпраця із Microsoft сприяє розвитку ШІ в компанії, та хмарних середовищ. За допомогою співпраці із великим технологічним гігантом, компанія оптимізує свої процеси у сфері аудиту, консалтингу та модернізує свої професійні послуги загалом. Окрім співпраць з іншими компаніями, покращити свої послуги можна за допомогою чіткої системи КРІ, яка дасть працівникам більше уявлення про бізнес-цілі клієнтів, та загалом більшу залученість та зацікавленість консультанта у середовище клієнта.

Питання покращення консалтингових послуг проявляється не лише в створенні системи та умов, що зможуть призвести до підвищення якості послуг, а й проявляється у цифрах балансу. Перелік заходів щодо покращення фінансового стану підприємства є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від

сфери бізнесу, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на ведення господарської діяльності і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Для забезпечення ефективного управління та підвищення своїх фінансових показників компанією KPMG в Україні, необхідними є розроблення й забезпечення реалізації основних напрямів вдосконалення фінансового стану. Ці шляхи мають бути адаптованими до особливостей та цілей функціонування, фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, аспектів функціонування цього підприємства на ринку, мети збутової політики, особливостей та якості менеджменту, завдань його стратегії розвитку і фінансової ментальності власників. Розглянемо шляхи вдосконалення фінансового стану товариства (див. рис. 3.2).

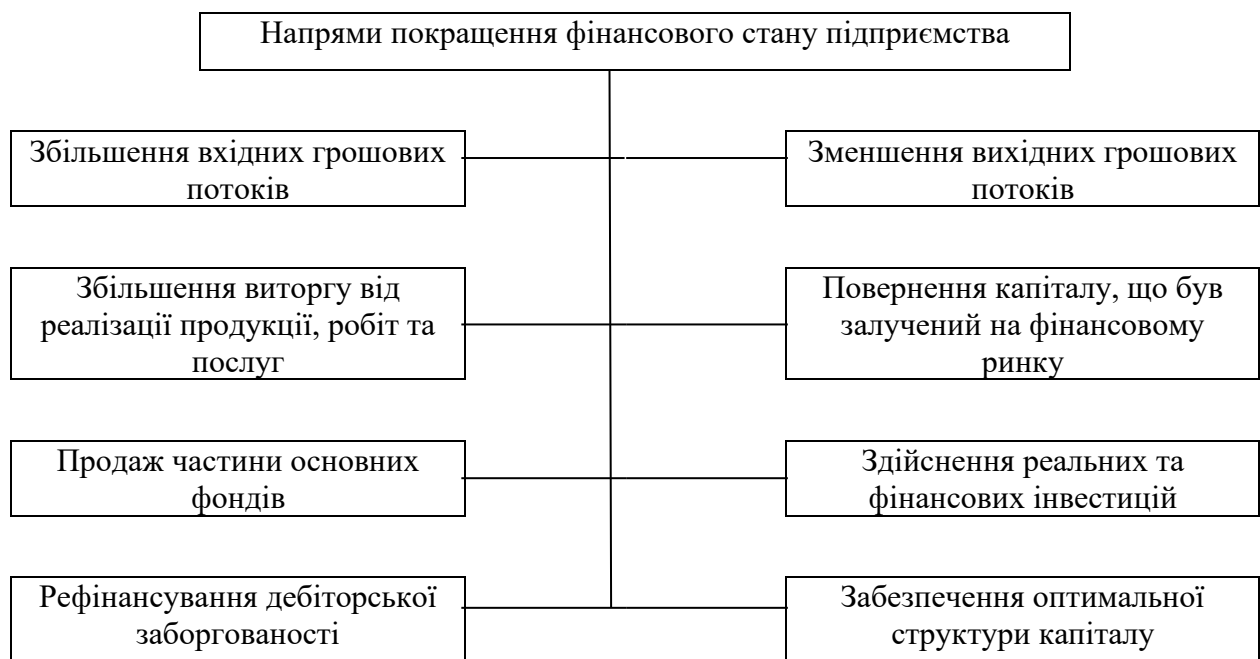


Рис. 3.2 Напрями покращення фінансового стану підприємства KPMG

Розглянувши напрями вдосконалення фінансового стану підприємства можна сказати, що основними заходами є дії щодо збільшення вхідних грошових потоків, а саме сприяння зростанню виторгу від реалізації продукції, робіт та послуг, рефінансування дебіторської заборгованості, а також дії щодо зменшення вихідних грошових потоків – реальне та фінансове інвестування, забезпечення оптимізації структури капіталу.

Підприємству, що працює в умовах ринкової економіки слід приділити увагу оптимізації збутової політики. Необхідним стає активізація маркетингової політики, що буде направлена на просування послуг, які мають високу якість та попит, що свідчить про конкурентоспроможність на ринку.

Також товариство може попрацювати в напрямку розробки та надання нових видів послуг, які могли б зацікавити клієнтів та зайняти свою нішу на ринку. Вдале впровадження нової, «ходової» послуги може досить позитивно вплинути на фінансовий стан компаній KPMG. Крім цього, одним з найважливіших напрямків розвитку оцінки фінансового стану підприємств KPMG в Україні є їх автоматизація. Найважливішим практичним наслідком комплексної автоматизації аналізу фінансового стану підприємства є скорочення тимчасових витрат, і, що найважливіше, автоматизація дає змогу консультанту концентрувати свій час і зусилля не на виконанні рутинних процедур, а на вдосконаленні методики аналізу, постійне поліпшення його якості.

Найважливішим чинником стійкості і розвитку підприємства є здійснення прогнозування його фінансового стану, оскільки, щоб грамотно керувати підприємством, активно впливати на формування показників фінансової діяльності, необхідно постійно використовувати дані про його стан і зміни, які в ньому проходять.

## Висновки

1. Консалтингова індустрія є одним із найбільш прибуткових та швидкозростаючих секторів у більш широкій сфері професійних послуг. Під час дослідження було розглянуто різні наукові підходи щодо трактування поняття консалтингу, але незважаючи на різні погляди на цю сферу, вона має єдину мету – забезпечити бізнес послугами, за допомогою яких підприємства зможуть краще функціонувати у динамічному світі. Було з'ясовано, що для бізнесу існує більш ніж достатньо причин, для користування консалтинговими послугами. По-перше, це економія коштів, адже найнявши консультантів, компанія може значно покращити свої позиції у тій чи іншій сфері за короткий проміжок часу. По-друге, це чудова можливість покращити кваліфікацію власного персоналу, шляхом передачі знань та навичок із боку консультантів. Розглядаючи історію розвитку консалтингу, був підкреслений довгий етап його становлення та надання практичних кейсів щодо його використання ще за часів Античності, що говорить нам про те, що ця галузь використовувалась постійно. Піковим періодом розвитку консалтингу – можна назвати 6-й етап еволюції. Саме з появою компаній «Великої четвірки» та активного розвитку ІТ-сфери – консалтинг став тією галуззю, який у період активного зростання ринку, диверсифікації підходів та стратегій щодо управління бізнесу – став важливим елементом у економічній системі світу. Під час дослідження було розглянуто основні види консалтингових послуг та особливості їх діяльності. З'ясувалось, що серед усіх напрямків консалтингу в сучасному бізнес-середовищі – ІТ-консалтинг є одним із найбільш перспективних напрямків, адже він є ключовим аспектом у період Індустрії 4.0. З іншого боку, HR-консалтинг є також високо затребуваним, адже ефективне управління персоналом – є одним із ключових факторів досягнення успіху організацією та високих вимог корпоративної культури. Інші види консалтингу також мають значні позиції на ринку послуг та мають свої ніші в сфері бізнес-консалту. Було з'ясовано, що переважно у країнах розвиненого Заходу, в консалтинговій індустрії найбільш поширений експертний метод консультування. Це пов'язано із можливістю компаніями витратити значні кошти на консалтинг від висококваліфікованих

експертів, що допомагає їм ефективніше впроваджувати інновації та вирішувати складні завдання. Окрім того велика концентрація складних та високотехнологічних питань потребує постійного вирішення, що забезпечується саме за допомогою експертної кваліфікації та глибокого технічного розуміння консультантів.

2. В період високого розвитку технологій та інновацій, цифровізація вплинула на розвиток багатьох сфер діяльності. Ринок консалтингових послуг є досить динамічним сектором, але в комбінації із цифровізацією, він зазнав великих трансформацій у функціонуванні та докорінно змінив підходи щодо ведення бізнесу. Основою консалтингових послуг – є комунікація з клієнтом. За допомогою цифровізації значно розширилась інфраструктура, що дозволяє спростити всі етапи взаємодії із клієнтами. За допомогою різних платформ по типу Google Calendar, Doodle – оптимізувався процес планування зустріч. За допомогою використання ШІ, чат-ботів, CRM-додатків – консалтингові компанії краще обізнані в зв'язках клієнтів з бізнесом. Постійно відстежуються торгові дзвінки, електронні розсилки – що сприяє консалтинговим компаніям у наданні високої якості послуг. Важливим нововведенням – є хмарні технології, які дозволяють консалтинговим фірмам з однієї інформаційної панелі повністю управляти робочими процесами свого клієнта. Це значно підвищує ефективність та зменшує час надання послуг. Мобільні технології, в свою чергу – є засобом швидкої прямої комунікації із клієнтом, за допомогою відеозв'язку. Це дає можливість комунікувати із клієнтами в різних частинах світу, що значно розширює список потенційних клієнтів для консалтингових компаній, а також забезпечує постійний доступ до оновленої інформації.

3. Оцінка консультаційних послуг є досить особливим процесом, адже клієнт прямо залучений у процес надання послуги, що прямо впливає на якість консалтингу та його оцінку. Результативність та якість консалтингу можна оцінити за допомогою кількісних чи якісних характеристик, які включають в себе різні методики оцінки. Однією із найпоширеніших – є метод експертних оцінок, який здійснює постійний моніторинг якості послуги на кожному з її етапів. Для

ефективного оцінювання послуг для цього методу необхідні три складові: оцінка послуг зі сторони клієнта; оцінка системи надання консалтингових послуг, та ресурсне забезпечення для надання послуги. Досить широковикористовуваним є метод аналогії, який полягає у оцінці консалтингових послуг, на основі уже відомих факторів. Ця методика дозволяє краще проаналізувати стратегію, визначити помилки попереднього підходу надання послуги, а також дозволяє ефективніше вдосконалити та адаптувати нову стратегію надання послуги.

4. Завдяки постійному розвитку світового ринку, зміну його потреб та підходів – було виявлено світову, позитивну динаміку розвитку світового ринку консалтингової індустрії, яка за останні 10 років збільшилась майже на 100 млрд.дол. Ця тенденція демонструє стабільність та гнучкість індустрії до світових кризових явищ, таких як COVID-19. Це є однією із головних переваг консалтингу, адже при будь-якій зміні економічного середовища, чи то негативній, чи позитивній, кожне підприємство повинне реагувати на ці явища. Ефективність та швидкість цього реагування забезпечує саме консалтинг. Проаналізувавши детально ринок, у структурі світового консалтингового ринку, ми побачили, що фінансовий консалтинг є рівноцінним по обсягам із операційним консалтингом. Це пояснюється тим, що незалежно від того, наскільки швидкозростаючими є інші напрями цієї індустрії – фінанси завжди будуть важливим компонентом будь-якої компанії. Саме ефективне фінансове управління забезпечує високу здатність компанії розвиватись технологічно. Ще одним фактором високого попиту на фінансовий консалтинг – є глобалізація міжнародної торгівлі. В цьому аспекті, компанії зацікавлені у фінансовому консалтингу для оптимізації міжнародних операцій, керування валютними ризиками та впровадження ефективних стратегій міжнародного бізнесу. Оцінюючи регіональну особливість розвитку консалтингу в світі, цілком очевидним є факт домінування Північноамериканського та Європейського регіонів, обсяг ринку на яких становить близько 120 млрд. дол. США – є найбільшим ринком та генератором виручки у світі. Це пояснюється високою концентрацією високопрофесіональних консалтингових фірм на території країни. Саме тут, свої головні офіси мають більшість компаній «Великої Четвірки»

та інші гіганти консалтингової індустрії. Ринок Європи є другим у світі за обсягами наданих консалтингових послуг. Тут особливостями є те, що у кожному регіоні Європи – домінують різні види консалтингу, що в результаті робить цей регіон могутнім гравцем та інноватором у консалтинговій індустрії.

5. У контексті Європи, було розглянуто ринок консалтингових послуг в Україні. Цей ринок – є дуже молодим, та за період свого становлення показав досить нестабільну тенденцію. Головною причиною різких коливань на ринку України – відіграли події 2014 року. Проте, навіть в умовах політичної та економічної нестабільності в країні – ринок консалтингових послуг з 2015 року до сьогоднішнього моменту демонструє позитивну динаміку зросту. Це ще раз доводить перспективність та актуальність цієї індустрії, яка показує позитивні результати навіть у таких нестабільних умовах. В рамках аналізу українського ринку, було також проаналізовано діяльність найбільших вітчизняних консалтингових компаній за принципом конкурентних стратегій Ф. Котлера. Так як Україна відома в усьому світі своїм ІТ-сектором, було з'ясовано, що найбільшу частку тут займає саме ІТ-консалтинг, який займає близько 30% від усього ринку. Юридичний консалтинг посідає 2 місце у структурі ринку. Пов'язано це більшою мірою присутністю «Великої Четвірки» на українському ринку, які займають лідерські позиції у сфері аудиту та консалтингу щодо оподаткування.

6. Під час проведення дослідження, було акцентовано увагу на діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» - компанії, що входить до загальної мережі компаній «KPMG International». Мережа філій KPMG у своїй корпоративній політиці – акцентує увагу на якості послуг та на цінностях, які встановленні компанією. Головною ідеєю цінностей – є націленість на досконалість, порядність та унікальність в командній роботі. Дотримання цих правил створюють умови, в яких компанія досягає високої конкурентоспроможності не тільки на ринку України, але й у світі. Для надання якісних послуг у сфері аудиту, компанія інвестує значні кошти у свій інноваційний та технологічний розвиток задля оптимізації своєї діяльності. Прикладом цього стала технологічна платформа «KPMG Clara», яка забезпечує швидкий та легкий процес ведення аудиту. Також в результаті опитування щодо якості послуг компанії

KPMG в Україні, було з'ясовано, що 9 із 10 клієнтів – задоволені якістю отриманих послуг.

7. Важливим питанням у процесі розвитку кожної консалтингової компанії - є прихильність або слідування певній бізнес моделі, яка показує подальший шлях розвитку. Для того щоб бути конкурентоспроможним на ринку потрібно ретельно підійти до вибору моделі свого розвитку. Під час дослідження, ми розглядали перелік різних моделей, які найчастіше використовуються консалтинговими компаніями. Найчастіше компанії можуть використовувати у своїй діяльності декілька різних моделей, або навіть і поєднувати їх. Серед основних моделей було виділено наступні: Модель ідейного лідерства/володіння знаннями; Узагальнена модель досконалості управління; Модель стандартизованого рішення; Діагностична система/базована на даних/віртуальна модель; Модель диференційованого позиціонування; Модель ко-еволюції/довгострокового партнерства. Також було розглянуто нові моделі консалтингової індустрії: спільне консультування, миттєвий консалтинг та безперервний консалтинг, а також національні ринки, які найчастіше використовують дані моделі задля швидшої адаптації.

8. В умовах стрімкого розвитку консалтингу, було підняте питання, щодо перспектив розвитку даного ринку на території України на основі Європейського досвіду. Європейський досвід показав і показує надалі свою ефективність та доцільність, тому для розвитку консалтингу в Україні, перейняття цього досвіду є непоганим шансом для можливостей розвитку не лише цієї індустрії, а й економіки в цілому. Вивчаючи особливості європейського ринку, було виявлено велику зосередженість на регулятивному аспекті. ЄС проводить жорстку політику щодо конфіденційної інформації та захисту даних. У додаток до цього було запроваджено фінансові регулятивні дії, які зобов'язують банки переглядати свої умови щодо капіталовкладень. Окрім регулятивних аспектів, європейський досвід відомий своєю ініціативністю у технологічному питанні, які відкривають нові можливості та виклики для консалтингового ринку. Враховуючи всі ці особливості, Україна має багато питань щодо вирішення. Необхідне якісне державне регулювання

пов'язаних з антимонопольними аспектами, розвиток освіти, реформа на ринку робочої сили. Розвиток сертифікації консультантів – зробить їх більш конкурентоспроможними на іноземних ринках. Але навіть, незважаючи на численні проблеми в консалтингу в Україні, концентрація на розвитку ІТ-сфери – може зробити її дуже перспективним ринком не лише в Європі але й в усьому світі.

9. Оптимізація консалтингових послуг відіграє велику роль в сучасному світі, адже цей ринок дуже насичений. Для того щоб зберігати конкурентні та лідерські позиції, KPMG постійно вдосконалює свої процеси надання послуг. Саме тому, компанія разом із Microsoft об'єднали свої зусилля щодо хмарних технологій, які допоможуть модернізувати систему KPMG. Це дасть можливість компанії додатково зрости на 12 млрд. дол. США у майбутньому. Це говорить про важливість постійно модернізуватись та оптимізувати свої процеси. KPMG постійно працює з Microsoft над штучним інтелектом, який допоможе збільшити продуктивність та покращить моделі обслуговування клієнтів. Окрім цього, важливим аспектом слугує безпека та захист даних. Саме тому KPMG створили програму, що покращує роботу штучного інтелекту задля більш ширшого доступу до інформації. З огляду на всі ці підходи до інновацій зі сторони KPMG, вони намагаються максимізувати оптимізаційні процеси для того щоб зберігати та покращувати свою позицію на ринку консалтингових послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев А. Що таке консалтинг [Електронний ресурс] / Андрій Андреев // APIXDrive. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/scho-take-konsalting#consulting-1>.
2. Жуков Е. Ф. Міжнародні економічні відносини [Електронний ресурс] / Е. Ф. Жуков. – 2000. – Режим доступу до ресурсу: <https://epi.cc.ua/624-konsaltingovyie-uslugi-21980.html>.
3. Block P. FLAWLESS CONSULTING SECOND EDITION [Електронний ресурс] / Peter Block // Tfeiffer. – 1980. – Режим доступу до ресурсу: <https://mcclo.files.wordpress.com/2011/12/peter-bloch-flawless-consulting.pdf>. – с.2-5
4. КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ [Електронний ресурс] / К. О. Нечипорук, І. І. Рацин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45\\_2022ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf).
5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОНСАЛТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ [Електронний ресурс] / Володимир Вадимович Давиденко. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: <http://base.dnsgb.com.ua/files/ard/2005/05dvvkzp.pdf>., - с.17
6. Top 10 Reasons to Hire a Consultant [Електронний ресурс] / Abbey Pint – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weareogx.com/top-10-reasons-to-hire-a-consultant/>.
7. Strategy Consulting [Електронний ресурс] // Consultansy.eu – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.eu/consulting-industry/strategy-consulting>.
8. What Is Operational Consulting and Why It Benefits Your Business [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.universalcreativesolutions.com/insights/post/what-is-operational-consulting-and-why-it-benefits-your-business>.
9. Financial consulting [Електронний ресурс] // Cambridge Dictionary – Режим доступу до ресурсу: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/financial-consulting>.

10. IT Consulting [Електронний ресурс] // Gartner Glossary – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/it-consulting>.
11. What is HR Consulting? [Електронний ресурс] // HRzone – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-hr-consulting>.
12. Legal Consultants and the Rise of Alternative Legal Service Providers [Електронний ресурс] // Korum forum – Режим доступу до ресурсу: <https://www.korumlegal.com/blog/the-evolving-landscape-of-legal-consultants-and-the-rise-of-alternative-legal-service-providers>.
13. Five types of consulting [Електронний ресурс] / Brianne Turk. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://au.prospire.com/career-planning/five-types-of-consulting-which-is-best-for-you>.
14. Методи консультивання [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://stud.com.ua/21708/ekonomika/metodi\\_konsultuvannya](https://stud.com.ua/21708/ekonomika/metodi_konsultuvannya).
15. History of Consulting: The 8 important stages that shaped the industry [Електронний ресурс] / Helene Laffitte. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://consultingquest.com/insights/8-stages-history-of-consulting/>.
16. WHAT IS THE HISTORY OF CONSULTING ? [Електронний ресурс] / Sai Blackburn // Consultant Foundation. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://consultantfoundation.com/history-of-consulting-2/>.
17. Transforming Global Trade and Development With Digital Technologies [Електронний ресурс] / S. Ezell, S. Koester // ITIF. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://itif.org/publications/2023/05/08/transforming-global-trade-and-development-with-digital-technologies/>.
18. Digital Transformation in Consulting Organizations [Електронний ресурс] // Medium. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://parati-in.medium.com/digital-transformation-in-consulting-organizations-df983389b1a0#:~:text=These%20firms%20help%20clients%20adapt,the%20provision%20of%20new%20services..>

19. The Best CRMs for Consulting Firms & Professionals 2023 [Електронний ресурс] // Brevo. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.brevo.com/blog/crm-for-consulting/>.
20. Проблема оцінки якості консультаційних послуг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://stud.com.ua/3092/menedzhment/problema\\_otsinki\\_yakosti\\_konsultatsiynih\\_poslug](https://stud.com.ua/3092/menedzhment/problema_otsinki_yakosti_konsultatsiynih_poslug).
21. Економічний ризик та методи його вимірювання / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, А. В. Карпов. – Одеса, 2011. – 200 с. – (Навчальний посібник).
22. Consultancy industry: Global [Електронний ресурс] // Consultancy.org – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global>.
23. Operations Consulting [Електронний ресурс] // Consultancy.org – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/operations-consulting>.
24. Financial Advisory [Електронний ресурс] // Consultancy.org – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/financial-advisory>.
25. Strategy Consulting [Електронний ресурс] // Consultancy.org – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/strategy-consulting>.
26. HR Consulting [Електронний ресурс] // Consultancy.org – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/hr-consulting>.
27. IT Consulting [Електронний ресурс] // Consultancy.org – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/it-consulting>.
28. North America [Електронний ресурс] // Consultancy.org – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/north-america>
29. Europe [Електронний ресурс] // Consultancy.org – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/europe>.
30. Asia Pacific accounts for one sixth of global consulting industry [Електронний ресурс] // Consultancy.Asia. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.asia/news/3053/asia-pacific-accounts-for-one-sixth-of-global-consulting-industry>.

31. What Are the Differences Between the Big 4: KPMG, PwC, EY, Deloitte? [Електронний ресурс] // PrepLounge. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.preplounge.com/en/articles/differences-between-big-4#:~:text=In%20summary%2C%20there%20is%20little,is%20probably%20the%20deciding%20factor.>
32. About Deloitte [Електронний ресурс] // Official Website. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/uk/en/legal/about-deloitte.html>.
33. Who we are [Електронний ресурс] // Official Website PwC. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pwc.com/us/en/about-us.html>.
34. Builders of a better working world [Електронний ресурс] // Official Website EY. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.ey.com/en\\_gl/value-realized-annual-report](https://www.ey.com/en_gl/value-realized-annual-report).
35. Who we are [Електронний ресурс] // Official Website KPMG. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://kpmg.com/xx/en/home/about/who-we-are.html>.
36. 8 Challenges Facing Consulting [Електронний ресурс] / Natalia Rossingol. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.runn.io/blog/consulting-challenges>.
37. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 228
38. Кальна-Дубінюк Т.П. Інноваційний консалтинг: становлення та сучасні тенденції. ІнтерАГРО 2010: зб. статей. К.: НУБіП, 2010. С. 20–24
39. Ринок консультаційних послуг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://leschishin.org/review/r003.php#gsc.tab=0>.
40. YEVTUSHENKO N. COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE MARKET OF CONSULTING SERVICES: MARKETING ASPECT / N. YEVTUSHENKO, A. FEDORCHENKO. // Vilnius Gediminas Technical University. – 2022. – С. 511.
41. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: [https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/197/1/Baiun\\_mag.pdf](https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/197/1/Baiun_mag.pdf). - с.37

42. KPMG [Електронний ресурс] // Wikipedia – Режим доступу до ресурсу: <https://en.wikipedia.org/wiki/KPMG>.
43. Звіт про прозорість [Електронний ресурс] // KPMG в Україні. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/09/transparency-report-2022.pdf>.
44. Audit Quality An audit committee survey [Електронний ресурс] // KPMG Board Leadership Centre. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2020/07/audit-quality-survey-20201.pdf>.
45. Perspectives: Perceptions of Audit Firms in 2023 [Електронний ресурс] // Source - Режим доступу до ресурсу: <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/9392/extract/Perceptions+of+Audit+Firms+in+2023>
46. Osterwalder's business model canvas [Електронний ресурс] // Intemarketing – Режим доступу до ресурсу: <https://www.intemarketing.org/marketing-information/marketing-models/osterwalders-business-model-canvas>.
47. Business Models of Consulting Firms: What do their Leaders Need to Know? / Merlin Stone, Brett Parnell // [Електронний ресурс] // Management Consulting Journal - Режим доступу до ресурсу: [https://www.researchgate.net/publication/371025651\\_Business\\_Models\\_of\\_Consulting\\_Firms\\_What\\_do\\_their\\_Leaders\\_Need\\_to\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/371025651_Business_Models_of_Consulting_Firms_What_do_their_Leaders_Need_to_Know)
48. Three new business models in the consulting industry [Електронний ресурс] // Consultancy.uk. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.consultancy.uk/news/23120/three-new-business-models-in-the-consulting-industry>.
49. Шпильова В. О. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ / В. О. Шпильова. – 2018. – С. 173.

50. COVID-19: Impact on the consulting sector [Электронный ресурс] // Stafiz. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://stafiz.com/en/impact-of-covid-19-on-consulting-industry>.
51. General Data Protection Regulation (GDPR) [Электронный ресурс] // GDPR Summary. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: [https://www.gdprsummary.com/gdpr-definitions/general-data-protection-regulation/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA04arBhAkEiwAuNOsIr6\\_uKaKuXNvW8GQzJhmleOOOqpvvgoacj7xeAnKamlHfIRRSiTbChoCe5kQAvD\\_BwE](https://www.gdprsummary.com/gdpr-definitions/general-data-protection-regulation/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA04arBhAkEiwAuNOsIr6_uKaKuXNvW8GQzJhmleOOOqpvvgoacj7xeAnKamlHfIRRSiTbChoCe5kQAvD_BwE).
52. DIRECTIVE 2014/65/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL [Электронный ресурс] // EUR-Lex - 15 May 2014 - Режим доступа до ресурсу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0065>
53. Sustainable Finance Disclosure Regulation [Электронный ресурс] // ROBECO The Investment Engineers – Режим доступа до ресурсу: <https://www.robeco.com/en-za/glossary/sustainable-investing/sustainable-finance-disclosure-regulation>.
54. Anti-Money Laundering Directive (AMLD) [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [https://www.idnow.io/glossary/anti-money-laundering-directive-amld/#:~:text=Anti%2DMoney%20Laundering%20Directive%20\(AMLD\)%20is%20a%20set%20of,based%20closely%20on%20FATF%20guidance](https://www.idnow.io/glossary/anti-money-laundering-directive-amld/#:~:text=Anti%2DMoney%20Laundering%20Directive%20(AMLD)%20is%20a%20set%20of,based%20closely%20on%20FATF%20guidance)
55. Digital Transformation [Электронный ресурс] // European Commision. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/digital-transformation\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/digital-transformation_en).
56. KPMG to invest \$2B in AI and cloud as it expands partnership with Microsoft [Электронный ресурс] / Mike Wheatley. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://siliconangle.com/2023/07/11/kpmg-invest-2b-ai-cloud-expands-partnership-microsoft/>.
57. KPMG to Invest \$2 Billion in Cloud and AI Services [Электронный ресурс] / Deanna Ritchie / Readwrite. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://readwrite.com/kpmg-to-invest-2-billion-in-cloud-and-ai-services/>.

58. Measuring Success: Key Performance Indicators for Consultants [Електронний ресурс] / Wrike Team // Wrike Blog. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.wrike.com/blog/measuring-success-for-consultants/>.
59. Звіт про прогрес 2021-2022 [Електронний ресурс] // KPMG. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/08/zvit-pro-progres-2021-2022.pdf>.
60. McKenna C. D. The world's newest profession. Management consulting in twentieth century / C.D. McKenna. — New York : Cambridge University Press, 2006. — 370 p.
- 61.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Огляд спеціальної літератури

##### **1. P. Block FLAWLESS CONSULTING SECOND EDITION: A GUIDE TO GETTING YOUR EXPERTISE USED**

"Flawless Consulting" is a widely respected book in the field of management consulting. Peter Block offers valuable insights into the consulting process, emphasizing the importance of building effective relationships with clients and stakeholders. The second edition includes updated examples and case studies, making it relevant for contemporary consulting challenges.

Block's approach goes beyond traditional consulting methods, focusing not just on providing expert advice but also on fostering collaboration and addressing the human aspects of consulting. He covers topics such as defining roles and expectations, managing resistance, and creating meaningful and sustainable change within organizations.

One of the strengths of the book is Block's emphasis on the interpersonal and communication skills essential for consultants. He provides practical tools and frameworks that consultants can use to navigate complex situations and create positive outcomes for both clients and consultants themselves.

##### **2. YEVTUSHENKO N. COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE MARKET OF CONSULTING SERVICES: MARKETING ASPECT, 2022**

The article summarizes the arguments and counterarguments about the features of the formation of competitive advantages in the Ukrainian market of services on the example of consulting for the period 2010–2021. According to the results of the analysis and generalization, the author's understanding of the concept of "competitive advantages", the factors of their formation presented. The article describes the interconnection of competitive strategies with the process of forming competitive advantages. The process of economic analysis revealed the immaturity of the consulting market in Ukraine and its institutional vulnerability. The reasons for the instability of demand for consulting services described. The leadership matrix for

Ukrainian consulting companies built in accordance with the typology of competitive strategies F. Kotler. The analysis revealed an updated list of competitive advantages of companies that formed under the influence of the Covid-19 pandemic and martial law in Ukraine. It proved that the main advantage of companies is the competence of consultants. Recommendations for the development of consulting companies in Ukraine and strengthening their competitive advantages, taking into account the construction of an effective marketing management system and use the consulting service standard. The research results can be useful for consulting companies wishing to improve their competitiveness and to expand the segment of their services in the market.

### **3. Business Models of Consulting Firms: What do their Leaders Need to Know? / Merlin Stone, Brett Parnell, 2023**

The research paper "Business Models of Consulting Firms: What do their Leaders Need to Know?" appears to be a valuable exploration of the dynamics within the consulting industry. The authors delve into the intricacies of business models adopted by consulting firms, providing insights that are crucial for industry leaders to understand and navigate effectively.

The paper addresses key questions such as the evolution of consulting business models, factors influencing their success, and the implications of various models on client relationships and service delivery. By examining the nuances of consulting firms' business models, the authors contribute valuable perspectives on adapting to changing market dynamics, technological advancements, and client expectations.

Given the rapidly evolving nature of the consulting landscape, understanding the intricacies of business models is pivotal for leaders seeking sustainable growth and competitive advantage. The research provide practical recommendations for adapting business strategies, fostering innovation, and maintaining client-centric approaches in an ever-changing business environment.

#### **4. Transforming Global Trade and Development With Digital Technologies / S. Ezell, S. Koester, 2023**

The research paper "Transforming Global Trade and Development With Digital Technologies" explores the intersection of technology, international trade, and development. The authors delve into the transformative potential of digital technologies in shaping the landscape of global trade and fostering economic development. The paper discusses the role of emerging technologies, such as artificial intelligence, blockchain, and data analytics, in streamlining trade processes, enhancing efficiency, and fostering inclusive development.

Given the increasing digitization of various industries, understanding the implications of digital technologies on global trade and development is crucial. The authors present insights into how these technologies can overcome traditional barriers, promote transparency, and contribute to sustainable economic growth. The research also address potential challenges and considerations associated with the widespread adoption of digital technologies in the context of international trade.

#### **5. KPMG to invest \$2B in AI and cloud as it expands partnership with Microsoft / Mike Wheatley. – 2023**

The collaboration between KPMG and Microsoft, as highlighted in this article, underscores a significant commitment to harnessing advanced technologies for business transformation. The planned \$2 billion investment in AI and cloud technologies signals a strategic move by KPMG to stay at the forefront of digital innovation and enhance its capabilities in providing consulting and professional services.

The partnership's focus on artificial intelligence and cloud computing aligns with the broader industry trends, emphasizing the critical role of these technologies in reshaping business operations, data analytics, and client solutions. KPMG's commitment to such a substantial investment suggests a proactive approach to addressing evolving client needs and industry challenges, leveraging cutting-edge technologies to drive efficiency and value.

This collaboration with Microsoft further positions KPMG to leverage the tech giant's expertise and resources in cloud computing, potentially leading to innovative solutions that can benefit clients across various industries. The article effects a recognition of the transformative power of AI and cloud technologies and a strategic response to the increasing demand for digital solutions in the consulting and professional services landscape.

**6. McKenna C. D. The world's newest profession. Managemnet consulting in twentieth century / C.D. McKenna. — New York : Cambridge University Press, 2006.**

C.D. McKenna's research paper, "The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century," explores the evolution and impact of management consulting as a profession during the last century. This paper offer valuable insights into the development of management consulting, shedding light on the profession's emergence, key milestones, and its role in shaping business practices.

The author, presumably, delves into historical contexts, examining how management consulting has adapted to the dynamic challenges of the twentieth century. By tracing the profession's trajectory, McKenna is analyze the factors that contributed to the growth of management consulting firms, their influence on corporate strategies, and their response to global economic shifts.

Given the centrality of management consulting in contemporary business landscapes, the paper provide a comprehensive understanding of the industry's historical foundations. It address the pivotal moments, influential figures, and paradigm shifts that have defined management consulting over the decades.

**7. Business Models of Consulting Firms: What do their Leaders Need to Know? / Merlin Stone and Brett Parnell / 2023**

Stone and Parnell's research paper, "Business Models of Consulting Firms: What do their Leaders Need to Know?" The authors explore the intricate world of consulting firms, providing valuable insights into the business models that drive their success.

The paper address crucial questions relevant to leaders in the consulting industry. It delve into the dynamics of various business models, offering a comprehensive understanding of the factors that contribute to the success of consulting firms. Stone and Parnell discuss how these models adapt to evolving market conditions, technological advancements, and changing client demands.

They are giving practical guidance for consulting firm leaders, with a focus on strategic decision-making and navigating the competitive landscape. By analyzing and presenting different business models, the authors empower leaders to make informed choices that enhance their firms' competitiveness and sustainability.

### **8. Challenges Facing Consulting Post Pandemic / Natalia Rossingol / 2022**

Natalia Rossingol's research paper, "8 Challenges Facing Consulting Post Pandemic," appears to be a timely and pertinent exploration of the consulting landscape in the aftermath of the global pandemic. The author dissects the significant challenges that consulting firms are grappling with as they navigate the complexities of a post-pandemic world.

The paper delve into the nuanced issues affecting the consulting industry, providing a structured analysis of eight key challenges. Rossingol offer insights into how the pandemic has reshaped client needs, altered business dynamics, and presented both obstacles and opportunities for consulting firms.

## **Анотація кваліфікаційної магістерської роботи**

### **Додаток Б**

The qualifying master's thesis contains 85 pages, 9 tables, 18 figures a list of references of 59 titles.

In today's rapidly evolving economic environment, it is very important for every company to be able to adapt to changes and implement effective business policies. Consulting services are the most dynamic and progressive sector in the professional services industry. Therefore, assessing their role and place in the international trade system is very important for understanding the further development of this industry.

This thesis is devoted to the study of the role and impact of consulting services in the context of international trade. The role of digitalization and its impact on the consulting industry was investigated, and methods for evaluating consulting services were analyzed.

Much attention was paid to the analysis of the global consulting services market and the Ukrainian market. The main problems of the national consulting services market were identified and recommendations for improving the economic environment of Ukraine for the effective operation of consulting companies were considered. The activities of the Big Four in both the global and Ukrainian markets were considered, with special attention paid to the activities of KPMG and recommendations for optimizing the company's consulting services.

*Key words: consulting, international trade, digitalization, business model, strategy, Big Four, audit, efficiency, development.*

Ім'я користувача:  
Міжнародної торгівлі і маркетингу Іщенко Анна

ID перевірки:  
1016022697

Дата перевірки:  
19.12.2023 19:17:11 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
19.12.2023 19:18:24 EET

ID користувача:  
100005724

Назва документа: **Каращенко В.І. Консалтингові послуги у системі міжнародної торгівлі**

Кількість сторінок: 99 Кількість слів: 20588 Кількість символів: 157862 Розмір файлу: 652.24 KB ID файлу: 1015710963

## 5.85% Схожість

Найбільша схожість: 0.69% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013110547)

4.44% Джерела з Інтернету 424 ..... Сторінка 101

3.93% Джерела з Бібліотеки 370 ..... Сторінка 104

## 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 30

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ  
Ювілейної 90-ї щорічної студентської  
наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

**(17 квітня – 20 травня 2023 р.)**

<b>Поврезнюк Тетяна</b>	214
Маркетингові стратегії освоєння ІТ-компаніями зарубіжних ринків	
<b>Колесник Анастасія</b>	217
Інноваційні технології торговельно-маркетингової діяльності українських підприємств на зарубіжних ринках	
<b>Мартінова Олександра</b>	220
Перспективні напрями освоєння зарубіжних ринків українським бізнесом у післявоєнний період	
<b>Ружилова Ірина</b>	222
Розвиток експортного потенціалу інновацій в Україні як важливий чинник її післявоєнного відновлення	
<b>Сачкова Вікторія</b>	224
Розбудова нового бренду України у повоєнний період	
<b>Каращенко Вадим</b>	228
ІТ-сектор як драйвер післявоєнного відновлення та розвитку України	
<b>Головащук Ганна</b>	230
Цифровізація міжнародної маркетингової діяльності у післявоєнному відновленні України	
<b>Рогожа Станіслав</b>	233
Роль кіноіндустрії у формуванні глобального бренду України у післявоєнний період	
<b>Ульянкіна Анастасія</b>	235
Шляхи відновлення сільськогосподарського експорту України у післявоєнний період	
<b>Авксентьєв Юрій</b>	238
Перспективи українських компаній на світовому ринку біопротезування та біоінженерії	
<b>Тарасенко Альона</b>	240
Інноваційні вектори енергетичної диверсифікації зовнішньоторговельної діяльності для післявоєнного відновлення та розвитку України	
<b>Кременчуцький Владислав</b>	243
Переваги та можливості застосування блокчейн технологій у міжнародній торгівлі	
<b>Лященко Катерина</b>	246
Кластеризація промисловості як драйвер посилення позицій України на світовому ринку	
<b>Борте Єлизавета</b>	249
Інноваційні вектори диверсифікації зовнішньоторговельної діяльності для післявоєнного відновлення та розвитку України	
<b>КАФЕДРА ІНОЗЕМНИХ МОВ І МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПЛАТФОРМА</b>	
<b>«ПОГЛИБЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОВЛЕННЄВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ В ПАРАДИГМІ ПІДГОТОВКИ ЕКОНОМІСТІВ»</b>	251
<b>Секції англійської, іспанської та французької мов</b>	
<b>Нечипоренко Дар'я</b>	251
Відбудова України. Аналіз підходу "розумних міст"	
<b>Бурангулова Влада</b>	254
Співпраця з міжнародними організаціями з метою післявоєнного відновлення економіки. Приклад Боснії та Герцеговини	
<b>Кістерська Ольга</b>	259
Створення культури соціального добробуту в Україні після війни	
<b>Ашаренков Павло</b>	262
Інноваційні стартапи, ідеї та підходи до відбудови економіки України після війни	
<b>Мазуренко Валентина</b>	264
Еміграційна криза та шляхи її подолання	
<b>Ольховська Олександра</b>	267
Телемедицина як складова післявоєнної відбудови України в галузі системи охорони здоров'я	

**Каращенко В.І.**

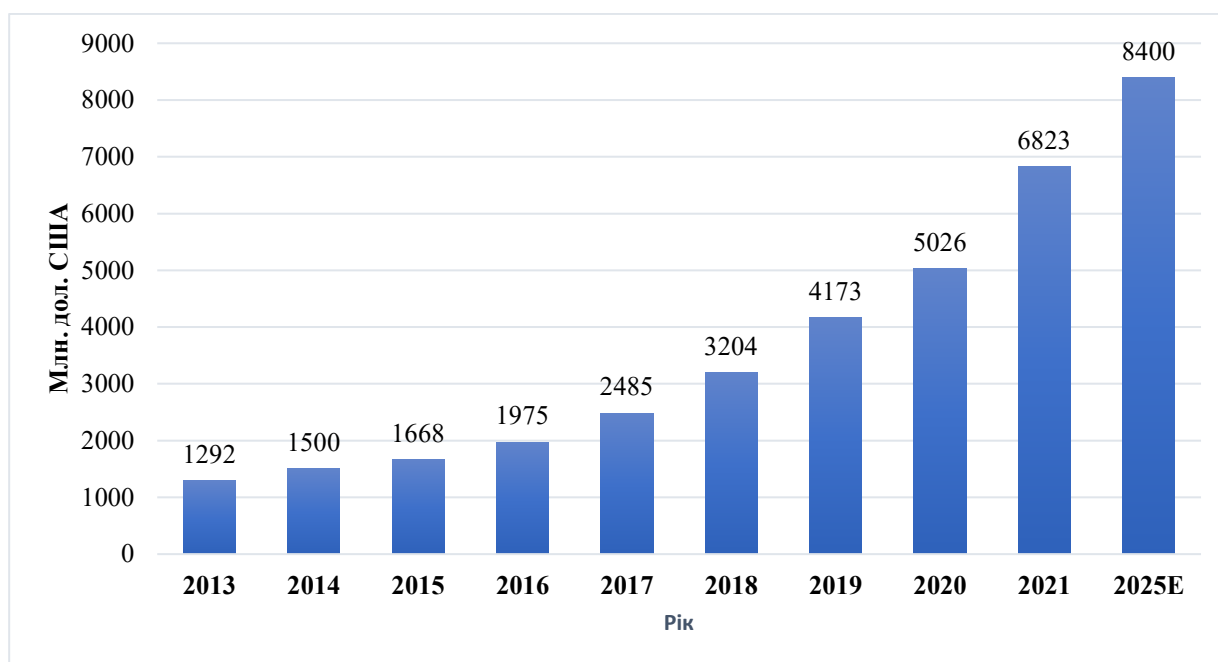
*«Міжнародна торгівля і маркетинг», 5 курс  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана*

*Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу  
Іщенко А.В.*

## **ІТ-СЕКТОР, ЯК ДРАЙВЕР ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

ІТ-індустрія стала одним з найважливіших і найвпливовіших секторів світової економіки. Вона є ключовим рушієм інновацій, продуктивності та економічного зростання, а також трансформувала спосіб нашого життя, роботи та спілкування. В умовах швидкого розвитку інновацій та технологій, ІТ є найбільш пріоритетним напрямом розвитку у більшості країнах світу. Україна є яскравим представником, де ІТ галузь розвивається шаленими темпами. У ній задіяно близько 300 000 працівників та залучено близько 600 мільйонів доларів іноземних інвестицій за рік. За даними Outsourcing Journal, Україна зараз є країною №1 для ІТ-аутсорсингу в Центральній та Східній Європі. Крім того, вона увійшла до топ-20 місць для офшорингу в регіоні ЕМЕА, отже, Україна розглядається як потужний технологічний хаб, де ІТ-індустрія набирає обертів. [1] Фахівці цієї галузі не лише надають послуги аутсорсингу, а й працюють над діджиталізацією країни та активно співпрацюють з урядом у різних ініціативах. За даними Ukrainian IT Report 2022, у 2021 році ІТ-індустрія зросла на 36%, з \$5 млрд до \$6,8 млрд в експорті. [2] За останні три роки ці цифри зросли майже вдвічі, і тенденція зростання є досить стабільною. (рис.1)

**Рис.1 Експорт ІТ послуг в Україні (млн.дол.)**



**Рис.1 Експорт ІТ послуг в Україні (млн. дол.)**

*Складено автором на основі джерела: [3]*

Навіть, незважаючи на війну, український ІТ-сектор впорався з усіма викликами з максимальною ефективністю і зумів створити умови, які дозволяють галузі процвітати, незважаючи на всі труднощі. Як результат, цифри показують, що ринок ІТ-послуг в Україні продовжить зростати найближчим часом і за прогнозами у 2025 році, експорт ІТ послуг сягне позначки 8,4 млрд. дол. Багатьом ІТ-компаніям вдалося зберегти свої контракти та знайти нових клієнтів. Глобальні інвестори з нетерпінням чекають на послуги українських ІТ-спеціалістів. За даними Американської торговельної палати, 96% компаній планують продовжити роботу в Україні у 2023 році. Крім того, 85-95% фахівців ІТ-сектору змогли повернутися до виконання своїх робочих обов'язків, незважаючи на війну. [3]

Значний розвиток ІТ в Україні пояснюється зростаючою тенденцією щорічної кількості бакалаврів по спеціальностях пов'язаних з ІТ. Щороку українські університети готують близько 16-17 тисяч нових бакалаврів. Підвищений інтерес абітурієнтів до спеціальності та державне фінансування навчання призведе до того, що кількість випускників зросте до 23 тисяч у 2025 році. У середньостроковій перспективі очікується випуск до 35 000 бакалаврів завдяки піку народжуваності у 2008-2013 роках. [1]

Високий рівень освіти в ІТ та популярність самої галузі призводить до значного зростання кількості ІТ-талентів в Україні. Співпраця з ФОПами є привабливою для компаній, оскільки ІТ часто передбачає проектну роботу. ІТ-індустрія активно залучає молодь: 80% працівників ІТ-компаній - це люди віком від 18 до 32 років. Станом на 2021 рік, загальна кількість ІТ-талентів в Україні дорівнювала 285 тис. осіб. Так, з 2017 року кількість таких людей зросла на 127.3 тис. осіб. [2]

З огляду на всі особливості перспективного розвитку ІТ-сектору в Україні, він може пропонувати багатообіцяючий шлях для відновлення післявоєнної України. В результаті масового руйнування критичної та підприємницької інфраструктури, для України необхідний немалий проміжок часу задля її відновлення та здійснення господарської діяльності. ІТ-сектор в цьому питанні набагато гнучкіший – і саме це дасть можливість цій галузі відіграти вирішальну роль у післявоєнному відновленні економіки України. Після перемоги України – наша держава стане одним із найуспішніших брендів в світі, а українські ІТ-спеціалісти на ринку мають велику репутацію. Ці два фактори, дадуть можливість залучити велику кількість інвестицій у економіку України. Пропонуючи сприятливе середовище для іноземних інвесторів, Україна зможе продовжувати залучати інвестиції в свій ІТ-сектор, що матиме хвильовий ефект для економіки в цілому.

ІТ-сектор – це галузь де створюються високотехнологічні продукти та послуги. Українські ІТ-спеціалісти мають перевірений досвід розробки передових продуктів та послуг. Інвестуючи в дослідження та розробки в ІТ-секторі, Україна може створювати нові продукти та послуги, які можна експортувати в інші країни, отримуючи таку необхідну іноземну валюту. Також різні ІТ продукти та сервіси, з використанням 3D-друку, 3D-моделювання, цифрової візуалізації в цілому – можуть значно полегшити та удосконалити процес відновлення критичної та іншої інфраструктури. [4]

Також, ІТ-сектор значною мірою залежить від хорошої інфраструктури, включаючи високошвидкісний Інтернет, надійне електропостачання та сучасні офісні приміщення.

Інвестуючи в інфраструктуру Україна може створити сприятливе середовище не лише для зростання ІТ-сектору, а й для інших галузей.

Слід також звернути увагу на те, що ІТ-сектор також відомий своїм підприємницьким духом, і Україна має зростаючу спільноту технологічних стартапів. Сприяючи розвитку підприємництва в ІТ-секторі, Україна може створити культуру інновацій та прийняття ризиків, яка може поширитися на інші сектори економіки. Це в свою чергу збільшить кількість малих та середніх підприємств і покращить бізнес-середовище в країні.

Отже, незважаючи на драматичні зміни та негативні наслідки, спричинені російським вторгненням, український ІТ-сектор продовжує розвиватися та підтримувати економіку країни. Протягом багатьох років, ІТ-сектор демонстрував стрімкий розвиток в Україні, що перетворило нашу державу на потужний технологічний хаб не лише в Європі, а й у світі. Після війни, Україна зможе використати цю свою сильну сторону, як ефективний спосіб свого відновлення. Маючи великий потік міжнародних інвестицій та велику кількість ІТ-талентів – Україна зможе швидко запустити процес свого відновлення та подальшого розвитку.

### **Література:**

1. Solovei A. Ukraine Tech Industry 2022: Forecast, Diversity, Features [Електронний ресурс] / Anna Solovei // ARDAS. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://ardas-it.com/ukraine-tech-industry-2022-market-overview>.
2. Ukraine IT Report 2021 [Електронний ресурс] // IT Ukraine Association. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [https://drive.google.com/file/d/1rDOzj3\\_hKgXflj8czwIVzP8Ct4lBY5eW/view](https://drive.google.com/file/d/1rDOzj3_hKgXflj8czwIVzP8Ct4lBY5eW/view).
3. Ukrainian IT Sector: Prospering Against the Odds. [Електронний ресурс] // Intetics. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://chamber.ua/news/ukrainian-it-sector-prospering-against-the-odds-market-overview-by-intetics/>.
4. Browne R. Ukraine looks to technology to help rebuild its economy amid Russia's onslaught [Електронний ресурс] / Ryan Browne // CNBC. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cnn.com/2022/11/07/ukraine-looks-to-tech-to-rebuild-economy-after-russia-invasion-.html>.