

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра міжнародних економічних відносин

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____Петрушенко Ю.М.

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини»
на тему «Консалтингова діяльність у системі міжнародного бізнесу»

Здобувача вищої освіти 4-го курсу _____ В.С.Ткаченко

групи МЕ-91а

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Керівник к.е.н, доцент _____ Л.І. Хомутенко

Суми – 2023 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
(спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»)
здобувачу 4-го курсу, групи МЕ-91а

Ткаченко Владислав Сергійович

1. Тема роботи «Консалтингова діяльність у системі міжнародного бізнесу» затверджена наказом по університету від «11» травня 2023 року №0484-VI
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи «06» червня 2023 року.
3. Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні процесу консалтингової діяльності у системі міжнародного бізнесу
4. Об'єкт дослідження процес консалтингової діяльності у системі міжнародного бізнесу.
5. Предмет дослідження механізм реалізації консалтингової діяльності в системі світової економіки.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах інформаційною та правовою базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні матеріали, дані мережі Інтернет. Фактологічною основою проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних учених із проблем впровадження сучасних технологій управління конфліктами, матеріали досліджуваної організації, яка здійснює свою діяльність у сфері туристичного бізнесу.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної бакалаврської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

Розділ 1 Теоретичні основи функціонування консалтингу на міжнародному ринку

05.05.2023 р.

У розділі 1 кваліфікаційної роботи були розглянуті теоретичні основи функціонування консалтингу на міжнародному ринку, визначено поняття консалтингу в міжнародній економічній системі та розглянуто процес розвитку консалтингових послуг на світовому ринку.

Розділ 2 Аналітичне дослідження стану розвитку консалтингових послуг у світовій економіці 23.05.2023 р.

У розділі 2 В другому розділі було проведено аналітичне дослідження стану консалтингових послуг на світовому ринку в умовах глобалізації та розглянуто стан і тенденції цих процесів на Європейському ринку консалтингу у сфері управління.

Розділ 3 Порівняльна характеристика консалтингової діяльності в Україні та в країнах Європи 01.06.2023 р.

У розділі 3 був присвячений оцінці консалтингової діяльності в Україні та в Європі. Проведено порівняльну характеристику консалтингової діяльності в Україні та в країнах Європи та визначено ключові фактори успіху управлінського консалтингу і їх вплив на результативність консалтингового проєкту.

8. Консультації щодо роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хомутенко Л.І. доцент	05.04.2023 р.	05.04.2023р.
2	Хомутенко Л.І. доцент	24.04.2023 р.	24.04.2023 р.
3	Хомутенко Л.І. доцент	06.05.2023 р.	06.05.2023 р.

9. Дата видачі завдання: «05»квітня 2023року

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему
«КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО
БІЗНЕСУ»
здобувача Ткаченка Владислава Сергійовича

Основний зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи викладено на 44 сторінках, зокрема список використаних джерел із 40 найменувань, який розміщено на 4 сторінках. Робота містить 2 таблиці, 5 рисунків, а також 3 додатки.

Консалтинг є досить невеликою частиною всього світового ринку послуг, але, незважаючи на це, він поділений на безліч сегментів – за міжнародною класифікацією існує понад 400 видів консалтингу. На вершині в грошовому еквіваленті і за престижністю стоїть управлінський консалтинг. Він включає такі сегменти, як: стратегічний, операційний, фінансовий, кадровий, IT-консалтинг.

Однією з найбільш авторитетних та великих міжнародних організацій, що вивчають управлінський консалтинг, є Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO чи FEASO).

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні процесу консалтингової діяльності у системі міжнародного бізнесу.

Мета роботи реалізується шляхом виконання наступних завдань:

- визначення поняття консалтингу в міжнародній економічній системі;
- дослідження процесу розвитку консалтингових послуг на світовому ринку;
- проведення аналітичного дослідження стану розвитку консалтингових послуг у світовій економіці;
- аналіз стану Європейського ринку консалтингу у сфері управління;

- проведення порівняльної характеристики консалтингової діяльності в Україні та в країнах Європи;
- визначення ключових факторів успіху управлінського консалтингу та їх вплив на результативність консалтингового проєкту.

У процесі дослідження залежно від цілей і завдань були використані відповідні методи дослідження економічних процесів, серед яких методи економічної теорії, системи управління, теорії розвитку світової економіки, статистичного аналізу.

Отримані результати кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Консалтинг є професійною допомогою фахівців в управлінні підприємствами та фірмами, у діагностиці проблем та виявлення шляхи їх вирішення. На сьогоднішній день даний вид діяльності має кілька типів: стратегічний консалтинг, кадровий консалтинг, інформаційний та ІТ-консалтинг.
2. Дослідження тенденцій розвитку європейського ринку консалтингових послуг допомагає визначити основні стратегії його розвитку в останні десятиріччя. Глобалізаційні та транснаціоналізаційні процеси впливають на всі глобальні ринки світу, не виключенням став і європейський ринок консалтингових послуг.
3. Світовий ринок консалтингових послуг є таким, що динамічно розвивається, сегменти галузі задають вектори та програми розвитку ринку, нарощується виторг компаній, трудовий капітал, світова присутність, а з ними і вплив таких компаній.
4. Нині підприємства та компанії в Україні більш потребують допомоги в розробці стратегій та трансформації організації та бізнес-процесів, ніж допомоги консультантів у питаннях кадрового планування та фінансованого управління.
5. Впровадження змін, що призводять до вдосконалення результатів підприємств, незалежно від того, наскільки вони можуть бути незначними, і незалежно від того, наскільки вони впливають на місцеву

область, може бути представлений як певний проект, який вимагає витрат часу, грошей та зусиль.

Одержані результати можуть бути використані в процесі розроблення стратегії розвитку консалтингової діяльності в Україні та оцінки ефективності процесу розвитку консалтингових послуг на вітчизняному ринку.

Результати апробації основних положень кваліфікаційної бакалаврської роботи: опублікована наукова стаття за темою «Теоретичні засади та практичні застосування консалтингу в міжнародному бізнесі» у електронному науково – практичному журналі «Цифрова економіка та економічна безпека» № 5(05) 2023 рік, електронний режим доступу : <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/7>

Ключові слова: СВІТОВА ТОРГІВЛЯ; РИНОК ПОСЛУГ; ПОСТІНДУСТРІАЛЬНА ЕКОНОМІКА; ГЛОБАЛЬНЕ СПІВТОВАРИСТВО; МІЖНАРОДНИЙ КОНСАЛТИНГ.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2023 рік

Рік захисту роботи – 2023 рік

ЗМІСТ

Вступ.....	8
1 Теоретичні основи функціонування консалтингу на міжнародному ринку.....	10
1.1 Поняття консалтингу в міжнародній економічній системі..	10
1.2 Процес розвитку консалтингових послуг на світовому ринку.....	13
2 Аналітичне дослідження стану консалтингових послуг на світовому ринку в умовах глобалізації.....	16
1.1 Аналітичне дослідження стану розвитку консалтингових послуг у світовій економіці.....	16
1.2 Європейський ринок консалтингу у сфері управління : стан та перспективи розвитку.....	20
3 Оцінка консалтингової діяльності в Україні та в Європі.....	23
3.1 Порівняльна характеристика консалтингової діяльності в Україні та в країнах Європи.....	23
3.2 Ключові фактори успіху управлінського консалтингу та їх вплив на результативність консалтингового проєкту	32
Висновки.....	36
Список використаних джерел.....	39
Додатки.....	43

ВСТУП

В даний час попит на консалтингові послуги зростає, що зумовлено розвитком бізнесу та необхідністю підвищення ефективності його роботи. Актуальність обраної теми пояснюється в першу чергу тим, що становлення економіки України як цілісної системи відбувається за умов розвитку ринку консалтингових послуг. Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, об'єктивно вимагають узгодження національної економічної політики, ринкових перетворень у сфері послуг, а тому дослідження цієї проблематики носить практичний і актуальний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку економічної системи науковцями приділяється достатньо уваги консалтинговій діяльності, якій присвячено велику кількість наукових робіт зарубіжних та українських авторів. Серед яких: Ф. Бутинець, В. Геєць, П. Друкер, Л.Демидова, О. Марченко, М. Чечетов, А. Чухно, Г. Емерсон, Т. Решетняк, Д. Твітчелл, А. Тищенко, С. Шиффман та ін. Фахівці вважають, що існує два підходи до визначення консалтингових послуг: широкий та вузький. Відповідно до широкого функціонального підходу, консалтинг розуміється як сукупність практичних порад та допомоги. Представниками ширшого підходу є Ф. Стееле та П. Блок.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та практично розглянути процес консалтингової діяльності у системі міжнародного бізнесу.

Згідно окресленої мети було визначено наступне коло завдань:

- визначення поняття консалтингу в міжнародній економічній системі;
- дослідження процесу розвитку консалтингових послуг на світовому ринку;
- проведення аналітичного дослідження стану розвитку консалтингових послуг у світовій економіці;
- аналіз стану Європейського ринку консалтингу у сфері управління;

- проведення порівняльної характеристики консалтингової діяльності в Україні та в країнах Європи;
- визначення ключових факторів успіху управлінського консалтингу та їх вплив на результативність консалтингового проєкту.

Об'єктом дослідження – процес консалтингової діяльності у системі міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження – механізм реалізації консалтингової діяльності в системі світової економіки.

Методологічний інструментарій дослідження базується на методах економічної теорії, системи управління, теорії розвитку світової економіки, статистичного аналізу.

Інформаційною та правовою базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні матеріали, дані мережі Інтернет. Фактологічною основою проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних учених із проблем впровадження сучасних технологій управління конфліктами, матеріали досліджуваної організації, яка здійснює свою діяльність у сфері туристичного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Оpubлікована наукова стаття за темою «Теоретичні засади та практичні застосування консалтингу в міжнародному бізнесі» у електронному науково – практичному журналі «Цифрова економіка та економічна безпека» № 5(05) 2023 рік, електронний режим доступу : <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/7>

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСАЛТИНГУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1 Поняття консалтингу в міжнародній економічній системі

У сучасному бізнес-середовищі, що безперервно розвивається і модернізується, стає все помітніше такий вид підприємницької діяльності, як консалтинг – послуги професійного консультування щодо великої низки проблем різних сфер господарської діяльності підприємств.

Маючи проблему у будь-якій сфері діяльності, організація може вирішити її, скориставшись послугами однієї з представлених на ринку консалтингових компаній. У цьому і є головна мета та сутність консалтингу: вирішення будь-яких проблем клієнта з метою підвищення ефективності його діяльності. Великі міжнародні консалтингові компанії у межах свого напряму мають великий багаж накопичених компетенцій та найкращих практик. У штаті консалтингових компаній консультанти, які мають багаторічний досвід роботи із конкретними індустріями, тобто мають експертну думку.

Для точного розуміння досліджуваної у цій статті проблеми необхідно максимально чітко та правильно витлумачити її центральну дефініцію. В повсякденному житті досить часто можна зустріти ототожнення консалтингу та аудиту – синонімування цих двох видів послуг є неправильним, оскільки, незважаючи на велику кількість загальних характеристик і особливостей, вони також мають суттєві відмінності [20].

Так, і консалтинг, і аудит за своєю суттю є інтелектуальною послугою, що надається досвідченими професіоналами у своїй сфері. Звідси впливають такі специфічні риси послуги, як нематеріальність, комплексність, персоналізація, безпосередня участь клієнта в процесі надання послуги і т.д.

Єдиної думки щодо походження та етимології терміну «консалтинг» у науковій спільноті немає. Можна розглянути кілька версій виникнення

терміну консалтингу. Так, існує думка, що «консалтинг» вийшов з латинської мови, в якій є слово «consultatio» – нарада, похідна від «consultare» – обговорювати, просити і давати поради.

У свою чергу прихильники версії про інше походження терміну очікують, що «консалтинг» – це похідна від англійської «consulting» – радитись; брати до уваги.

Розглянемо декілька версій визначення поняття консалтингу.

Так, Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (FEASO) надає наступне визначення консалтингу – це надання незалежних порад та допомоги, включаючи визначення та оцінку проблем та/або можливостей, рекомендації відповідних заходів та допомогу в їх реалізації.

В.А. Коростельов вважає, що консалтинг – це професійне сприяння, що надається фахівцями з управління керівникам та управлінському персоналу різних підприємств та організацій у вирішенні проблем їх функціонування та розвитку, що надається в формі рекомендацій та спільно вироблених рішень [7].

В.А. Верба зазначає, що консалтинг – це підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами та спрямована на обслуговування потреб економіки і управління у консультаціях та інших видах професійних послуг [2].

О.С. Левіщенко пропонує до розгляду наступне визначення поняття консалтингу – це підприємницька діяльність, що здійснюється професійними консультантами та спрямована на обслуговування потреб економіки та управління у консультаціях та інших видах професійних послуг» [10].

Група науковці С.Б. Коваленко, З.Н. Козенко, І.П. Глібов, А.Ф. Рогачев зазначають, що консалтинг – це надання послуг, які сприяють підвищенню економічної ефективності виробництва та соціальної стійкості підприємства [10].

Нами пропонується визначення, яке враховує специфічні особливості

даного поняття та зміни, що відбулися у сучасній економіці і сфері надання послуг та вплинули на поняття консалтинг.

Консалтинг – це діяльність, що здійснюється професійними консультантами, спрямована на надання разової або триваючої (перманентної) кваліфікованої допомоги менеджменту клієнта у виявленні, діагностиці та вирішенні бізнес проблем.

На нашу думку дане визначення найповніше і найточніше відображає сучасний термін «консалтинг». Воно враховує хто, кому і яким чином надає послугу консультування і розкриває, що саме може представляти собою консалтингова послуга.

Консалтинг є досить невеликою частиною всього світового ринку послуг, але, незважаючи на це, він поділений на безліч сегментів – за міжнародною класифікацією існує понад 400 видів консалтингу [12]. На вершині в грошовому еквіваленті і за престижністю стоїть управлінський консалтинг. Він включає такі сегменти, як: стратегічний, операційний, фінансовий, кадровий, IT-консалтинг.

Однією з найбільш авторитетних та великих міжнародних організацій, що вивчають управлінський консалтинг, є Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO чи FEACO).

Розглянемо визначення управлінського консалтингу, яке сформульованого FEACO. Управлінський консалтинг – це надання незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення та оцінку проблем та/або можливостей, рекомендації відповідних заходів та допомогу в їх реалізації [11].

Також група авторів у складі Р. К. Юксвярав, М.Я. Хабакук , Я.А. Лейманн зазначають, що управлінський консалтинг – це надання незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення та оцінку проблем та/або можливостей, рекомендації відповідних заходів та допомогу у реалізації [16].

Враховуючи, що в науковому та бізнес-середовищі немає єдиного

визначення для терміну управлінський консалтинг або консалтинг у галузі управління, автор пропонує визначення, яке враховує виявлені особливості вищезгаданих визначень і описує термін з урахуванням сучасних вимог.

Управлінський консалтинг – це разова або тривала (перманентна) діяльність, спрямована на надання кваліфікованої допомоги менеджменту організації-клієнта у визначенні, оцінці та вирішенні проблем та/або пошуку можливостей для покращення в галузі управління.

Це визначення описує управлінський консалтинг найбільш оптимальним чином, дозволяє отримати з нього весь необхідний базис про поняття «консалтинг», при цьому не містить надмірної деталізації всіх аспектів, яка не потрібна у первинному базовому визначенні.

Консалтингова діяльність – це надання консультантом експертних послуг фірмам або підприємцям, які потребують аналізу результативності бізнес-процесів, незалежної оцінки діяльності, кваліфікованих порад щодо покращення поточної ситуації в компанії [7].

1.2 Процес розвитку консалтингових послуг на світовому ринку

Основні типи консалтингових послуг охоплюють найактуальніші сфери бізнесу в сучасній світовій економіці. Розглянемо шість основних галузей, що лежать в основі розвитку консалтингових послуг на світовому ринку:

Управлінський консалтинг, який часто називають бізнес-консалтингом, визначається як «консалтингові послуги для (вищого) керівництва організацій з метою підвищення ефективності їх бізнес-стратегії, результатів діяльності організації та операційних процесів», він охоплює від 50% до 55% всього консалтингового ринку за рахунок великої різноманітності діяльності та різних можливостей консультантів.

Якщо говорити про основні сегментах ринку управлінського консалтингу, то можна виділити п'ять сегментів. Ринок управлінського консалтингу складається із [14]:

- стратегічного консалтингу – послуги стратегічного консультування , що спрямовані на розробку корпоративних стратегій, стратегій для бізнес - одиниць урядового сектору);
- операційного консалтингу – послуги, які пов'язані з покращенням ведення операційної діяльності;
- кадрового консалтингу – консультаційні послуги, які зосереджені навколо питання кадрових ресурсів;
- фінансового консалтингу – фінансові консалтингові послуги, які послуги, як послуги по корпоративним фінансам, реструктуризації та оптимізації послуг страхування;
- та консалтингу сфері інформаційних технологій (ІТ-консалтинг) –
- технологічні послуги, спрямовані на удосконалення та управління ІТ -
- інфраструктурою організації [21].

Великі міжнародні консалтингові компанії у своєму напрямі мають великий багаж накопичених компетенцій і передового досвіду, які дозволяють їм робити свій бізнес більш ефективним.

Сектор консалтингових послуг стрімко розвивається в усьому світі через посилення конкуренції та непередбачуваності макроекономічних факторів, гігантських транснаціональних злиттів та поглинань, повсюдного розвитку інформаційних технологій та підвищення рівня знань та досвіду консультантів. Для виявлення проблем та аналізу перспектив розвитку консалтингових послуг необхідно враховувати, які фактори впливають на розвиток світового ринку консалтингових послуг.

Сьогодні ці фактори не мають чіткої наукової класифікації як самі консалтингові послуги, але вони необхідні для розуміння розвитку цього ринку в цілому та з боку його професійних учасників.

До факторів, які мають найбільший вплив на цю галузь, належать:

1. Політичні фактори;
2. Економічні чинники;
3. Правові та законодавчі фактори;
4. Технологічні чинники;
5. Соціальні, організаційні, психологічні чинники.

Спільними бізнес-проблемами для консалтингових компаній у всьому світі у 2021 році стали непередбачуваність ринку та зміни в тому, як покупці купують послуги, на що вказали 48,9% та 37,5% респондентів відповідно. На посилення конкуренції також вказали 42% респондентів, які є одним із основних бізнес-завдань для постачальників консалтингових послуг.

Потреба в консалтингових послугах збільшується через значне економічне зростання на світовому ринку, адміністративні зміни у сфері бізнесу. Однак, консалтингові компанії стикаються з все більш складним макросередовищем, в якому вони повинні продовжувати надавати свої послуги. Глобальний характер сектора посилює проблему. Фірми реалізують більше проектів за кордоном, іноді працюючи із субпідрядниками, компаніями-партнерами та незалежними організаціями. Виконання проекту швидше, ефективніше та з меншим бюджетом при одночасному задоволенні потреб клієнтів – непросте завдання.

Сектор консалтингових послуг стрімко розвивається в усьому світі через посилення конкуренції та непередбачуваності макроекономічних факторів, гігантських транснаціональних злиттів та поглинань, повсюдного розвитку інформаційних технологій та підвищення рівня знань та досвіду консультантів.

Отже, слід зазначити, що великі компанії усвідомлюють важливість та необхідність співпраці з консалтинговими компаніями. Кількість та якість наданих послуг помітно зросли та покращилися. Клієнти стали більше орієнтуватися отримання комплексних послуг. На світовому ринку з'являються та вдосконалюються унікальні консалтингові технології, методи,

підходи. Таким чином, у короткостроковій перспективі зростання кількості консалтингових компаній має розвиватись швидкими темпами.

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТА ОСНОВІ ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЇХ РОЗВИТКУ

2.1 Аналітичне дослідження стану розвитку консалтингових послуг у світовій економіці

Відмінною ознакою постіндустріального суспільства є чільне місце сектору послуг економіки країни. В останнє десятиліття у світі спостерігається досить інтенсивне зростання попиту на консалтингові послуги. Ця обставина пояснюється глобалізацією світової економіки. Досягнення сьогодення, інформаційні технології, глобальні інформаційні мережі суттєво змінили уявлення про межі сучасних підприємств, технологічні процеси виробництва, якість управління та ведення бізнесу. Саме тому представники керівних ланок управління економічних суб'єктів найчастіше вдаються до послуг компаній у напрямку консалтингу. Головною метою в цьому є найбільш раціональне управління організацією. Таким чином, замовлення на консалтингові послуги сьогодні становлять 40% від загального портфеля замовлень провідних консультативних фірм та компаній. В даний час цей ринок послуг вважається досить дорогим з потенційним річним зростанням у розмірі 15–20% [20].

Історія формування ринку консалтингу бере свій початок з кінця дев'ятнадцятого сторіччя. Консультанти дають незалежну, об'єктивну оцінку того чи іншого питання. Традиційно ринок ділиться на шість основних сегментів залежно від цілей надання послуг.

З 2011 року міжнародний ринок консалтингових послуг стабільно зростав у розмірах, однак у зв'язку з пандемією КОВІД-19 ринок повернувся до показників 2016 року.

На рис. 2.1 розглянемо обсяг консалтингових послуг на світовому ринку.



Рис. 2.1 – Обсяг консалтингових послуг на світовому ринку

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Розглянемо світовий ринок консалтингових послуг у розрізі його типів.

Стратегічний консалтинг. За 10 років (2011 – 2021 р.р.) ринок стратегічного консалтингу зріс на 2,9%, у 2011 році ринок оцінювався у 26,5 млрд дол.США. Після кризових років глобальне зростання було сповільненим через відновлення ринків США та Європи, які є основними споживачами світової консалтингової промисловості.

Починаючи з 2014 року галузь стратегічного консалтингу зростала, при цьому темпи зростання склали 4,7% у 2015 році та 5,8% у 2016 році, внаслідок чого у 2016 обсяг ринку склав трохи більше 30 мільярдів доларів.

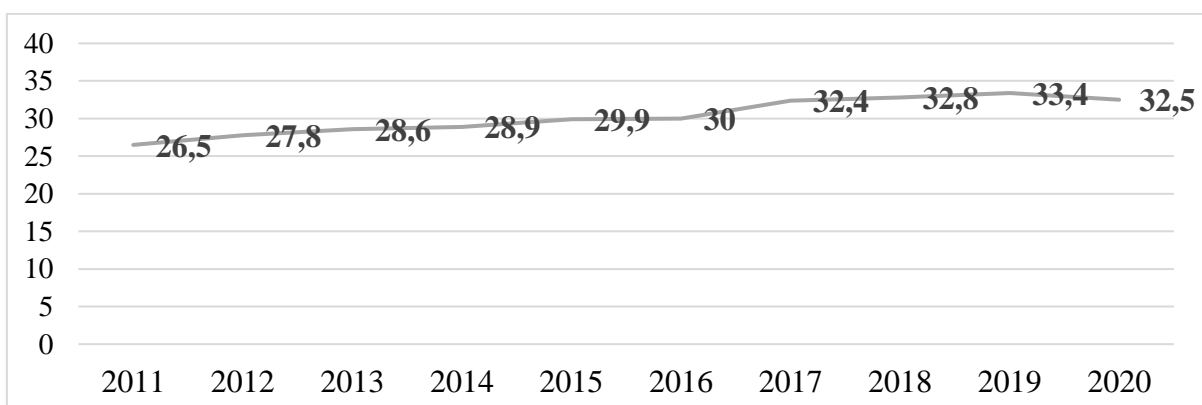


Рис. 2.2 – Динаміка ринку стратегічного консалтингу

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Ринок послуг стратегічного консалтингу зосереджується на наступних послуг: корпоративна стратегія, трансформація бізнес-моделі, економічна політика, злиття та поглинання.

Ринок операційного консалтингу в 2021 році оцінюється приблизно 70 млрд дол. США, що становить трохи менше 30% світового консалтингового ринку, що в свою чергу робить його найбільшим сегментом у галузі. Ринок продовжує зростати, при цьому середньорічний темп зростання становить 5%, внаслідок чого розмір ринку збільшився з 56 мільярдів доларів у 2011 році до 71 мільярда доларів у 2021 році. Ключовими факторами попиту є скорочення витрат, особливо у кризові роки, а також необхідність перетворень у таких галузях, як HR, фінанси, продаж, маркетинг, а також юриспруденція.

Сегмент фінансового консалтингу в 2021 році оцінюється у 67 мільярдів доларів, що становить приблизно чверть світового консалтингового ринку.

На відміну від інших сегментів консалтингової індустрії, у роки кризи та після нього фінансове консультування продовжувало працювати щодо стабільно.

Ринок фінансового консалтингу складається із восьми основних напрямів: транзакційні послуги, корпоративні фінанси, антикризовий менеджмент, управління ризиками, бухгалтерські послуги, податкові консультації, консультації з нерухомості.

Ринок кадрового консалтингу в 2021 році оцінюється в 31 мільярд доларів, це становить приблизно 10% загального світового ринку консалтингу, що робить його найнезначнішим із основних сегментів галузі. Прогнозується, що в найближчі роки витрати на HR-консультантів продовжуватимуть зростати на тлі мегатенденцій у сфері людського капіталу, проблем невідповідності на ринку праці, «старіння» робочої сили, зростаючого впливу інклюзивності та ін.

На рис. 2.3 розглянемо динаміку та основні тенденції на ринку

кадрового консалтингу.

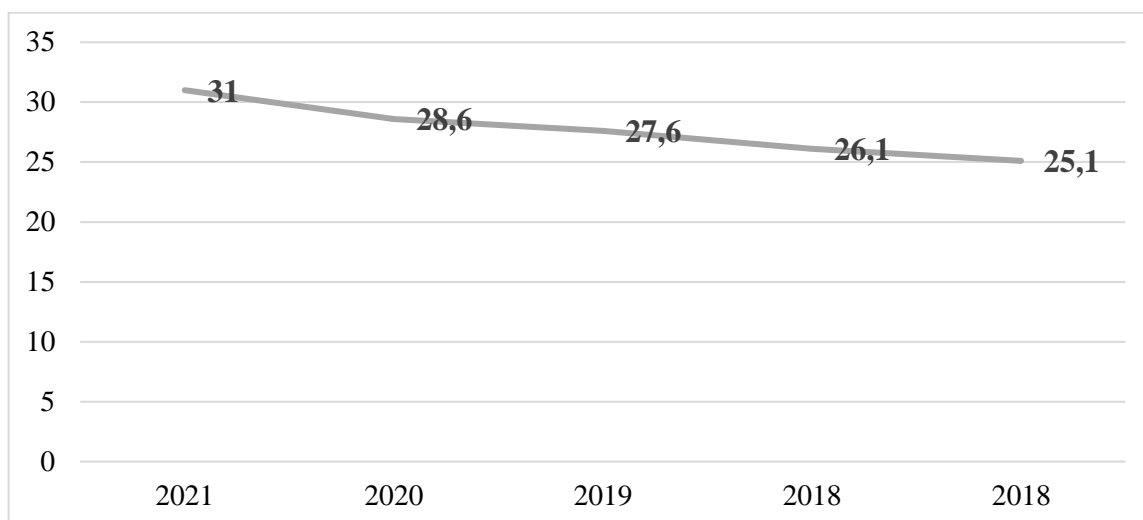


Рис.2.3 – Ринок кадрового консалтингу

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Основними представниками на ринку кадрового консалтингу є компанії The Hay Group, Hewitt Associates, William M. Mercer, Sibson&Co., Towers Perrin і Watson Wyatt Worldwide.

Ринок ІТ-консалтингу в 2021 році оцінюється в 48 мільярдів доларів, що становить приблизно 20% всього світового консалтингового ринку. З 2011 року у сфері технологічного консалтингу спостерігається глобальне зростання з року в рік, при цьому сукупний річний темпи зростання коливається у районі 2,5%.

Згідно з прогнозами, найближчими роками ринок ІТ-консалтингу зіткнеться із значно вищим попитом та прискоренням зростання на тлі великих тенденцій цифровізації.

Основними гравцями у цьому сегменті є American Management Systems, Computer Sciences Corp., Diamond Technology Partners, EDS, IBM, Mondial та фірми Big-4.

Таким чином, світовий ринок консалтингових послуг є таким, що динамічно розвивається, сегменти галузі задають вектори та програми розвитку ринку, нарощується виторг компаній, трудовий капітал, світова присутність, а з ними і вплив таких компаній.

2.2 Європейський ринок консалтингу у сфері управління : стан та перспективи розвитку

Тепер, знаючи визначення управлінського консалтингу, маючи уявлення про його сегменти і завдання, що вирішуються під час надання послуг в кожному із сегментів можна перейти безпосередньо до аналізу ринку управлінського консалтингу Європи, на підставі даних, які вказані на графіку (Додаток А) [44].

Європейський ринок управлінського консалтингу, поряд з північноамериканським ринком, є найбільшим сегментом світового ринку управлінського консалтингу. За даними аналітичної компанії Кеннеді в 2021 році європейський ринок склав 82,1 мільярда доларів. Цікавою особливістю є той факт, що 90% ринку в грошовому еквіваленті припадає на Західну Європу.

У 2019 році ринок управлінського консалтингу в Європі становив 76,1 млрд. дол. і, незважаючи на наслідки фінансової кризи ринок зумів зростати і в перебігу чотирьох років показувати зростання близько 2%, що дозволило в 2020 році по відношенню до 2019 вирости на 7,8% і скласти в грошовому еквіваленті 82,1 млрд. дол.

Якщо більш детально розглянути показники і складові зростання, то можна побачити, що існує сильний контраст між показниками Західної і Східної Європи. У період між 2016 і 2020 Західній Європі сумарне зростання виявилось в два рази менше, ніж у Східній Європі, тобто якщо говорити про темпи зростання, то драйверами зростання європейського ринку управлінського консалтингу є країни Східної Європи.

З іншого боку країни Східної Європи в 2017 році зайняли лише 6,5% (5,4 млрд. дол.) Загальноєвропейського ринку управлінського консалтингу. Німецькомовні країни (Німеччина, Австрія, Швейцарія) є найбільш великим сегментом і складають майже чверть ринку, 24,6% (20,2 млрд. дол.).

Далі за розміром йде сегмент Англії та Ірландії – 23,6% (19,4 млрд. дол.) і на третьому місці за розміром знаходиться Південна Європа. Якщо говорити про найбільш великі ринки управлінського консалтингу по країнам, то лідируючі позиції займають Німеччина, Англія і Франція. На їх частку припадає понад 1/3 ринку.

Крім обсягу ринку географічні сегменти також сильно відрізняються за типовою сегментацією. Ринок управлінського консалтингу поділений на 5 сегментів, з різними розмірами і темпами зростання. Так, 32% ринку займає операційний консалтинг, і він же показує найбільш стійкі і високі темпи зростання – 3,3%. Фінансовий консалтинг, в свою чергу, хоч і займає 25% ринку, але показує одні з найнижчих темпів зростання в індустрії – 0,5%. Наступний за обсягом сегмент – консалтинг в сфері інформаційних технологій – 22% і досить високі темпи зростання – 2,7%.

Сегмент стратегічного і кадрового консалтингу займають 11% і 10% відповідно до темпів зростання 0,4% і 2,7%. При збереженні тенденції зростання кадровий консалтинг до 2021 року обжене стратегічний консалтинг за обсягом ринку в грошовому еквіваленті.

Великий інтерес викликає перегляд і аналіз сегментації ринку як за типами, так і за географічним принципом. В такому розрізі аналізу можна побачити ключові відмінності в будові ринку управлінського консалтингу, наприклад, в Західній Європі і Східній Європі.

Детальна розбивка європейського ринку управлінського консалтингу за типами і регіонах в 2020 році показує, що обсяги сегментів сильно варіюються, в залежності від регіону. Наприклад, фінансовий консалтинг відіграє набагато більшу роль в високофінансованій економіці Великобританії (32%), ніж в Німеччині (24%).

Деякі типи послуг, що надаються фінансовими консультантами в Великобританії в Німеччині надають не консультанти, а юристи і бухгалтери, тобто можна говорити про те, що при порівняння фінансового консалтингу

Великобританії і Німеччині можна виявити, що перелік послуг, що надаються у фінансових консультантів в Великобританії ширше, ніж у їхніх колег в Німеччині.

Кадровий консалтинг як і раніше на стадії розвитку в Південній Європі, де менше представників великих компаній – основних клієнтів кадрових консультантів, ніж в Північній Європі. Тож не дивно, що він займає 12% в Північній Європі в порівнянні з 8% Південної Європи.

Найбільший же інтерес викликає ринок СНД і Східної Європи, в який входить Україна, і порівняння його з ринком Західної Європи. В цілому можна відзначити, що ринок управлінського консалтингу Західної Європи можна назвати більш зрілим. Навіть без взяття до уваги на порядок більшого обсягу ринку в грошовому еквіваленті можна відзначити, що в процентному вираженні сегменти управлінського консалтингу в Західній Європі представлені більш рівномірно. У Європі ці сегменти займають близько 40% [3].

Можна зробити висновок про те, що на поточний момент компаніям в Україні більше потрібна допомога в розробці стратегій та трансформації організації та бізнес-процесів, ніж допомога консультантів в кадрових питаннях і фінансових питаннях. Цей факт пояснюється тим, що в країнах Західної Європи компаніям рідше доводиться переглядати свої стратегічні цілі та завдання, так як економіка більш стабільна, ніж в країнах Східної Європи.

3 ОЦІНКА КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ

3.1 Порівняльна характеристика консалтингової діяльності в Україні та країнах Європи

В якості об'єкту дослідження процесу розвитку консалтингових послуг у Європі у якості прикладу зупинимося на Німеччині. Німецька консалтингова індустрія почала свій розвиток у 1950-х роках. Німецькі консалтингові компанії поділяються на чотири категорії [18].

Першою з них є урядова організація з прийняття консультативних рішень. У Німеччині урядові рішення щодо всіх громадських проектів мають бути оприлюднені для того, щоб до участі в торгах залучалися сторонні організації, які здійснюють прогноз і оцінку, а потім за результатами консультацій експертів у складі державних відомств формуються відповідні рішення. Такі організації можуть представити урядовим департаментам і новітні технології, і розвиток промисловості, теоретичні знання з консалтингу, технологій і методів для поглибленого дослідження деяких важливих тем для їх техніко-економічного обґрунтування, науково-дослідні відділи підприємств для сприяння передачі результатів дослідження і т. ін..

Друга категорія – консалтингова організація, яка також може здійснювати інвестиційні функції. Цей клас компаній в основному зосереджується на асоціативному або технологічному секторі для надання консультацій бізнесу.

До третьої категорії належать університетські науково-дослідні відділи, які своєчасно й ефективно сприяють підприємництву, а саме – передачі технології.

Четверта категорія – класичні комерційні консалтингові організації. Такі компанії в основному функціонують задля надання бізнес-послуг [12].

Однією з основних характеристик ринку є структура консалтингових

послуг. Структура консалтингових послуг, за якою Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO) формує інформаційну базу дослідження, суттєво відрізняється від принципів групування функціональних напрямів управлінського консультування, яку використовують інші дослідницькі компанії та асоціації [31]. Для усунення цих протиріч у 2015 р. FEACO запропонував новий підхід до сегментування ринку консалтингових послуг в Європі, у результаті чого консалтингові послуги структуровано за такими сегментами: бізнес-консалтинг, ІТ-консалтинг, розвиток та інтеграція, аутсорсинг, інші послуги [23].

Наразі у структурі послуг управлінського консалтингу Німеччини домінує бізнес-консалтинг, його частка складає близько 54 %. За підсумками 2020 р. загальний оборот від надання послуг бізнес-консалтингу склав 20600 млн євро, у той час, як оборот від ІТ-консалтингу склав 4611 млн євро. Слід зазначити, що попит на ІТ-консалтинг у європейських країнах за останнє десятиріччя значно скоротився. Причинами цього є те, що в штабі багатьох компаній з'явилися кваліфіковані ІТ-фахівці, які взяли на себе вирішення питань, пов'язаних з впровадженням інформаційних технологій власними силами. Однак зростання компаній змушує їх впроваджувати все більш складні програмні комплекси, які повинні органічно інтегруватися з уже існуючими рішеннями. Тому попит на послуги в галузі системної інтеграції не знижується [15].

Загальний оборот від надання консультацій у сфері стратегічного планування склав 4 968 млн євро, операційного менеджменту – 4 849 млн євро, найменша частка припадає на сегмент управління проектами і становить лише 12 % (1 904 млн євро) обсягу ринку бізнес-консалтингу. Загальний огляд ринку консалтингових послуг засвідчив, що найбільш гострими питаннями, з якими підприємства планують звертатися до консультантів у найближчі 12 місяців, є скорочення витрат (92 %), пошук можливостей для зростання (89 %) і потреба у вдосконаленні технології (81 %). Ураховуючи загальноєвропейські тенденції ринку управлінського

консалтингу, варто зазначити, що найбільшим попитом консалтингові послуги користуються у державному секторі, серед страхових компаній та банків, а також промислових підприємств. Детальніше структура споживачів консалтингових послуг у Німеччині представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура споживачів консалтингових послуг у Німеччині за 2021 рік

Сегмент	Надано консалтингових послуг, млн євро	Частка сегменту, %
Промисловий сектор	9 966,25	33,5
Банки та страхові компанії	7 169,75	24,1
Державний сектор	2 796,50	9,4
Аерокосмічна та оборонна сфера	–	–
Телекомунікації	2 409,75	8,1
Оптова та роздрібна торгівля	1 249,50	4,2
Енергетика	2 261,00	7,6
Транспортний сектор	1 487,50	5,0
Медична допомога (включаючи біотехнології та фармацевтичну галузь)	981,75	3,3
Інші	1 428,00	4,8
Усього	29 750,00	100

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Дані табл. 3.1 засвідчили, що найбільшим попитом консалтингові послуги користуються у промислового сектору, у той час, як попит серед медичних організацій є незначним.

Важливі галузі Німеччини, такі як ринок споживчих товарів, хімічної промисловості та промислового виробництва значно збільшили свої інвестиції у 2021 р. Як наслідок, темпи зростання даних галузей збільшилися більше, ніж у 2 рази порівняно з попереднім роком. Усе більшим попитом консалтингові послуги користуються серед підприємств роздрібної та оптової торгівлі (9,5 %), енергетичних і водних галузей (+8,4 %) та автомобільної промисловості (7,8 %).

Спостерігається зростання попиту на підтримку стратегічних питань. У 2020 р. швидке зростання попиту на продукти та послуги призвело до виникнення потреби у консультаціях з наступних питань: корпоративні фінанси – 9,5 %, торгівля/маркетинг – 9 %, інновації – 8,6 %. Крім того, зріс попит на консультації з управління людськими ресурсами. Компанії промислового сектору та державного управління адаптуються до сучасних викликів ринку праці і докладають зусиль у реформуванні своїх HR стратегій, тренінгових програм та програм управління талантами [20]. Загальні характеристики консалтингового ринку Німеччини наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Загальні показники розвитку консалтингового ринку Німеччини у 2021 р.

№	Назва показника	Значення показника
1.	Загальний оборот, млн. євро	29 600
2.	Рівень зростання ринку відносно попереднього року, %	9,5
3.	Ключові послуги, %:	
	бізнес-консалтинг	54
	ІТ консалтинг	15,5
	розвиток та інтеграція	19,5
	аутсорсинг	6,25
	інші види послуг	4,75
4.	Ключові сектори, %:	
	промисловість	33,5
	банківський та страховий сектор	24,1
	державний сектор	9,4
5.	Експорт консалтингових послуг, %	15,5
	у країни ЄС	6,3
	у країни, які не входять до складу ЄС	9,2
6.	Кількість консультантів, осіб	140 000
7.	Загальна чисельність штату консультаційних компаній, осіб	177 000

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Відповідно до звіту FEASO, лише одна з десяти консалтингових компаній завершила рік зменшенням загального обороту.

Найвпливовішими вважаються наступні сфери: можливі напрями розвитку компанії, інноваційна діяльність, корпоративна стратегія і маркетингові стратегії.

Деякі сфери діяльності мають особливий пріоритет для клієнтів: розвиток нових ринків, переведення центрів компетенцій в економічні регіони, що розвиваються, продуктові та процесні інновації, проблеми з ліквідністю та альтернативні способи фінансування. За свідченням консультантів, переробна промисловість стане основним клієнтом у наступному звітному періоді. Передбачається, що темпи зростання в хімічній промисловості складуть 8,3 %, тоді як в автомобільній – 7,1 % за оцінками експертів [10].

Розглянемо найбільших гравців на ринку консалтингових послуг Німеччини (Додаток Б).

Шість консультаційних компаній Дюссельдорфу отримали річний дохід у розмірі більше як 1,71 млрд євро. За Дюссельдорфом слідує Мюнхен з доходом приблизно в 1,53 млрд євро, далі – Франкфурт (820 млн євро) і Берлін (400 млн євро) [37].

Дві компанії Дюссельдорфу зайняли лідируючі позиції у Топ-5 німецьких консалтингових компаній: McKinsey&Company, Inc. з річним оборотом понад 600 млн євро і кількістю співробітників у 2 300 осіб на території ФРН. Трохи відстає BostonConsultingGroup (річний оборот 490 млн євро, 1880 співробітників).

У порівнянні з іншими містами Німеччини, Дюссельдорф характеризується найвищим відсотком працівників у консалтинговому секторі. Загалом 8 274 консультаційних працівників (тобто 2,2 % осіб, які мають обов'язкове державне страхування) працюють у консалтинговому секторі. Шість компаній Дюссельдорфу, які потрапили до рейтингу ТОП-25, є головними роботодавцями на національному рівні [7].

Усього в Німеччині близько 14 тис. середніх і великих консалтингових фірм. За даними об'єднання німецьких бізнес-консультантів (Федеральний союз німецьких консультантів з управління, BDU), уже на старті своєї кар'єри молодий спеціаліст отримує від 38 до 55 тис. євро на рік. Після двох років роботи можна розраховувати на 78 тис. євро на рік. Величина заробітку залежить від розміру компанії, а також від кваліфікації працівника [24].

Німецькі фірми, що спеціалізуються на класичному управлінському консалтингу, одержують все більш технічно складні замовлення. Клієнти вимагають від консультантів, щоб вони не обмежувалися пошуком недоліків у роботі фірм, а й пропонували свій «рецепт» вирішення проблеми. Нерідкою стала умова активного співробітництва консультанта з правлінням фірми-замовника з метою спільного вироблення нової виробничої концепції.

Офіційної релевантної статистики стосовно ринку консалтингу в Україні з елементами деталізації не існує. Це пояснюється тим, що консалтинг як окремий вид діяльності у КВЕД не виділяється. Державною службою статистики консалтинг рекомендовано відносити у звітності до діяльності у сфері права, бухгалтерського обліку та інжинірингу, а також до надання послуг підприємцям. Окрім того, значна частка консалтингових послуг в Україні функціонує у тіньовій сфері, що є національною специфічною ознакою.

Аналізуючи тенденції розвитку консалтингових послуг в Україні, то необхідно зазначити, що в Україні консалтинг активно підлаштовується під міжнародні відносини [29]:

- підвищує кваліфікацію кадрів;
- збільшує число операторів;
- розширює асортимент послуг.

Аналіз стану ринку консалтингу в Україні у вартісному виразі подано на рис. 3.1.

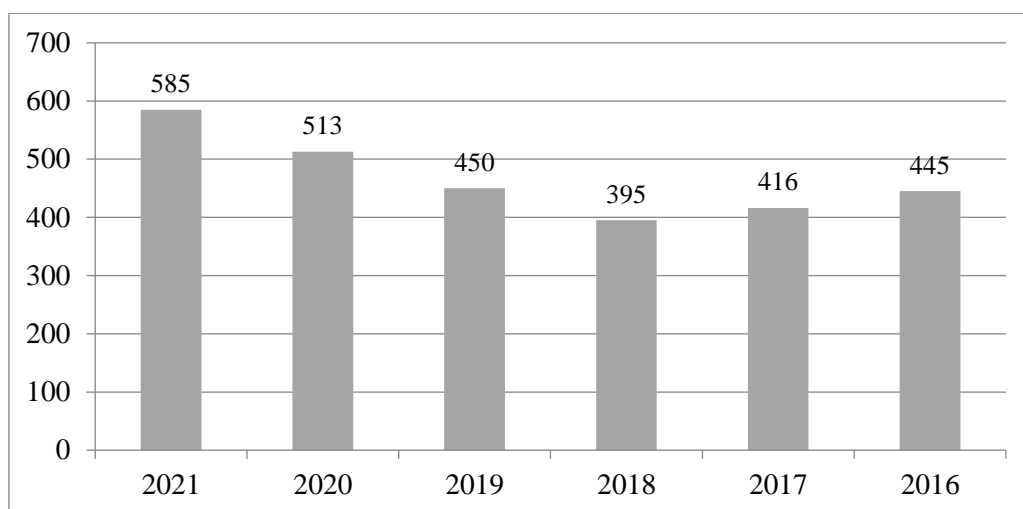


Рис. 3.1 – Обсяги ринку консалтингу в Україні, млн. дол.

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Аналіз стану ринку консалтингу в Україні залежно від сфери діяльності (кваліфікаційний зріз) подано на рис. 3.2.

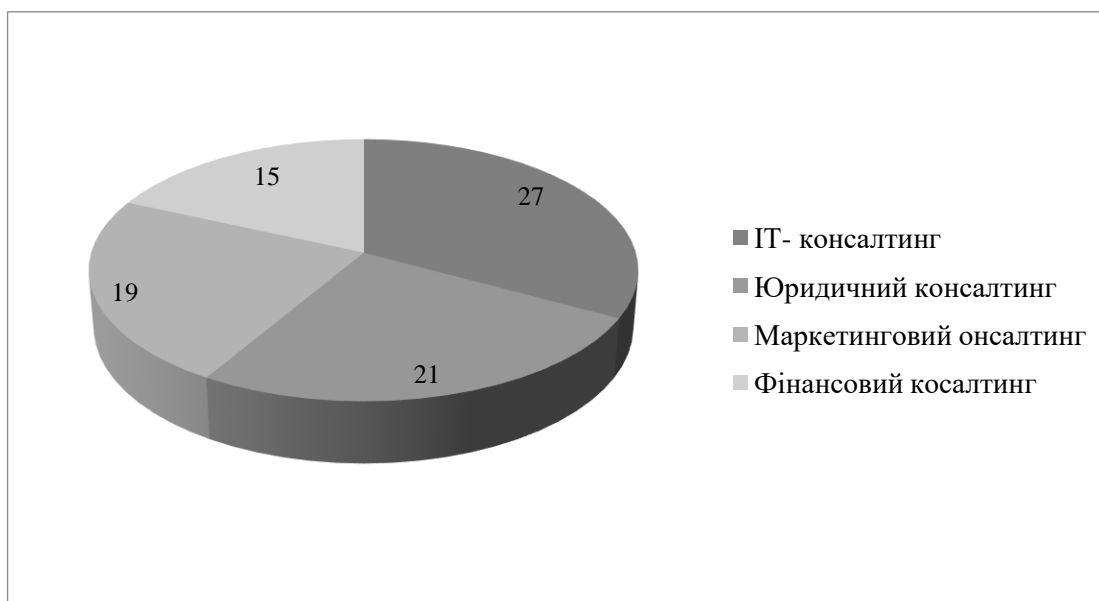


Рис. 3.2 – Обсяги ринку консалтингу в Україні в 2021 р., млн дол.

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Аналіз стану ринку консалтингу в Україні та тенденцій його розвитку станом на 2021 р. дає змогу зробити такі висновки [34]:

- обсяг національного ринку консалтингу становить орієнтовно 0,46%
- ВВП (585 млн. дол.), що перевищує максимальні докризові показники та

- загалом відповідає середньоєвропейському рівню;
- ринок консалтингу в Україні до повномасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 року мав позитивну динаміку (середньорічні темпи зростання становили – 14%), проте ця тенденція була нестійкою;
- консультаційні послуги, які надаються суб'єктами господарювання, суттєво диференційовані; найбільш перспективними напрямками є фінансовий та ІТ-консалтинг;
- ринок консалтингу функціонує в Україні без спеціалізованої законодавчої бази та потребує статистичного виокремлення як особливого виду діяльності.

Особливостями українського ринку консалтингу є невпевненість консалтингових компаній у своїх можливостях та невпевненість клієнта у можливостях таких компаній. Як результат, вітчизняний консультант не здатний досить глибоко влитися в середовище компанії клієнта, як це відбувається в розвинених країнах. З боку бізнесу є чинник недовіри, страху віддати управлінський процес до рук зовнішнього фахівця, з боку консалтингу – відсутність чіткого усвідомлення реального позитивного ефекту, можливостей оцінити результати їхньої діяльності. Внаслідок цього в діяльності українських консалтингових компаніях переважає тренінгова складова, експертне та експертно-навчальне консультування, тоді як у західних країнах здійснюється в основному процесне та експертно-процесне консультування, що передбачає активне залучення клієнта до процесу прийняття рішень та розробки рекомендацій. Таким чином, українські консалтингові компанії в цілому та українські консультанти зокрема виступають переважно лише як тренери та порадики, тоді як консультанти в розвинених країнах більш глибоко впроваджуються у діяльність компанії.

Все ще вирізняє українських працівників консалтингових компаній їхній професійний рівень. Безперечно, прогрес у цьому напрямі спостерігається постійно. Проте сам факт того, що у навчальних закладах

України відсутні освітні програми, які «вирощують» майбутніх консультантів, багато про що говорить. При цьому закордонні курси, тренінги, стажування проходять небагато. А на постійне підвищення професійного рівня своїх спеціалістів шляхом участі у відповідних семінарах та конференціях у консалтинговій компанії також часто не вистачає ресурсів.

На противагу всьому вищесказаному, українським консультантам ближчі та зрозумілі ментальні особливості вітчизняного бізнесу, тоді як напрацьована роками наукова та методологічна база західних консалтингових фірм у наших умовах часом неефективна [19].

На наш погляд, основними перешкодами розвитку українського консалтингу є:

1. Проблеми консалтингових компаній: відсутність кваліфікованих фахівців;

- відсутність професійної підготовки консультантів на території України;
- невирішена регуляторна база, відсутність державного регулювання
- ринку консалтингових послуг;
- закритість ринку консалтингових послуг в Україні;
- низька орієнтація консультанта щодо потреб клієнта;
- необґрунтоване завищення консалтингових послуг;
- якість консалтингових послуг в Україні викликає сумнів.

2. Проблеми підприємств-споживачів консалтингових послуг:

- низька поінформованість щодо сутності консалтингу;
- нерозуміння його важливості у бізнесі та потенційних результатів;
- відсутність чіткої відповіді на запитання: «Що я хочу отримати від консультанта?»;
- небажання керівництва підприємств бачити та визнавати наявність проблем та необхідність серйозних (структурних) перетворень;
- страх надавати внутрішню інформацію про компанію;

- неготовність до спільної роботи з консультантом щодо прийняття рішень та практичної реалізації рекомендацій, розуміння консалтингу через призму «я заплатив – мені все виправлять»;
- низький рівень платоспроможності українських підприємств;
- психологічна неготовність платити за консалтинг.

Впровадження змін, що призводять до вдосконалення результатів підприємств, незалежно від того, наскільки вони можуть бути незначними, і незалежно від того, наскільки вони впливають на місцеву область, може бути представлений як певний проект, який вимагає витрат часу, грошей та зусиль. Власне, якість консалтингового проекту повністю залежить від робочої групи. Вирішальну роль тут відіграє особистість керівника проекту, і саме на нього відповідальність за загальний результат. Механізм розвитку ринку консалтингових послуг, заснований на впровадженні інноваційного потенціалу, може забезпечити не лише збільшення попиту на консультації, але й значно диверсифікує її структуру, що має ефективний вплив на розвиток інших секторів економіки і підвищення рівня добробуту.

3.2 Ключові фактори успіху управлінського консалтингу та їх вплив на результативність консалтингового проекту

Розглянемо комплексний набір чинників успіху консалтингових послуг, заснований теорії принципала-агента, використовуючи ресурсний підхід. Він включає сім елементів [33]:

- загальне бачення проблеми;
- інтенсивність співпраці топ-менеджменту та консультантів;
- рівень довіри між сторонами;
- якість управління проектами;
- експертні знання консультантів;

- якість наданої інформації та підтримка вищого керівництва.

Крім того, в рамках концептуальної моделі, виділено три ключові фактори, що впливають на рівень ефективності консалтингових послуг (Додаток В):

- дотримання бюджету та строків;
- ступінь вирішення заявленої проблеми;
- застосовність запропонованого рішення консультантами.

За підсумками проведеного емпіричного аналізу було розглянуто вплив чинників успіху діяльності консалтингових компаній. За результатами лише шість із семи факторів успіху надають суттєвий позитивний вплив на успіх в діяльності консалтингових компаній. Таким чином, експертні знання консультантів, інтенсивність співпраці та загальне бачення проблеми клієнта надають максимальний вплив на ефективність послуг, що надаються. У поточних реаліях, даний фактор є чи не основним, оскільки головна причина, через яку клієнт вирішує звернутися за допомогою до консультантів, це усвідомлення нездатності вирішити проблему, що виникла, за допомогою власних ресурсів і можливостей, ймовірно, через застарілі погляди на ведення бізнесу або недостатню компетенцію. Більше того, зараз щодня з'являється величезна кількість інформації та мало часу для її аналізу і своєчасного реагування, тоді як буквально кілька десятиліть тому ця проблема залишалася неактуальною, коли було багато часу та мало інформації.

У зв'язку з цим організація може бути нездатною вирішити свої поточні проблеми і, тим більше, передбачити потенційні ризики. Відповідно, клієнт залучає компанію, що надає консалтингові послуги, яка має спеціальні знання, необхідні для комплексного підходу до аналізу та вирішення проблем. У більшості випадків підготовка необхідних кадрів та можливостей всередині компанії коштують дорожче, ніж залучення зовнішніх фахівців для вирішення проблеми. Тому експертні знання чи компетенції консультантів

відіграють важливу роль як для клієнта, так і для успішності надання консалтингових послуг [16].

Висока значимість у цьому дослідженні таких параметрів, як інтенсивність співробітництва та загальне бачення проблеми, пов'язана з тим, що діяльність консалтингових компаній та їх консалтингові послуги – вкрай складна та комплексна послуга, в якій задіяні сторони різними інтересами.

Для забезпечення якісного надання послуги, яка залежить від залучення як консультантів, так і керівництва та операційних співробітників компанії-клієнта, вкрай важливо, щоб клієнт та консультанти узгодили між собою погляди на проблему. Високий ступінь співробітництва та попередньо обумовлене загальне бачення можуть гарантувати, що консультанти справді вирішать існуючі проблеми клієнта.

Незважаючи на те, що інші фактори успіху консалтингових послуг – якість управління проектами, якість наданої інформації та підтримка вищого керівництва, мають невелике значення, вони все ж таки значно впливають на успіх консалтингових послуг.

Виходячи з результатів дослідження, можна припустити, що встановлення фактичної довіри між клієнтом і консультантом просто неможливе або складно досягається на ранніх етапах взаємодії при реалізації першого спільного проекту.

Варто зазначити, що наведені вище фактори успіху слід розглядати не як окремі критерії, а, скоріше, як єдине ціле. Їх систематичне застосування вплине на успіх консалтингового проекту. Отже, компанії-клієнти повинні одночасно враховувати всі важливі чинники успіху при роботі з компанією, що надає консалтингові послуги.

Говорячи про шість ключових факторів успіху консалтингових послуг, необхідно зазначити, що фактор із найсильнішим впливом на результат у даному дослідженні (експертні знання консультанта) має ту саму теоретичну основу (одне джерело), що і фактори з найнижчим рівнем впливу (якість наданої інформації та підтримка вищого керівництва).

З одного боку, це показує застосовність ресурсно-орієнтованого підходу до поточного контексту, оскільки в такий спосіб вдається підтвердити важливість одного з показників успіху консалтингових послуг та, у більш загальному плані, застосування показників для консалтингових компаній загалом. З іншого боку, теорія принципала-агента, мабуть, більше підходить для розгляду ширшого кола відповідних факторів успіху, орієнтованих на відносини між клієнтом та консультантом. Для цього, згідно з теорією принципала-агента, було виділено два однаково значущі фактори: загальне бачення проблеми та інтенсивність співпраці топ-менеджменту і консультантів, які займають друге та третє місця у списку найбільш значущих чинників, які впливають на успіх консалтингових послуг [21].

Незважаючи на те, що фактор «якість управління проектами» має відносно низький вплив, спостереження показують, що теорія принципала-агента охоплює ширший перелік чинників успіху, ніж пропонує ресурсно-орієнтований підхід.

Обидва теоретичні підходи відмінно доповнюють один одного в даному дослідженні, орієнтований на відносини підхід теорії принципала-агента, належним чином доповнює, проектно-орієнтоване уявлення про доступні та необхідні ресурси в контексті факторів успіху діяльності компаній щодо надання консалтингових послуг [14].

ВИСНОВКИ

Основна суть консалтингових послуг полягає у наданні сторонніми спеціалістами допомоги суб'єктам господарювання з фінансово-економічних, кадрових та будь-яких інших питань, пов'язаних з їх економічною діяльністю.

Міжнародні консалтингові компанії застосовують єдиний методологічний підхід до професійного обслуговування по всьому світу.

Ринок консалтингових послуг – це місце об'єднання та реалізації інтересів консультантів та їх клієнтів за допомогою укладання між ними угод. У таких умовах міжнародна торгівля консалтинговими послугами є невід'ємною частиною процесу глобалізації світової економіки.

Існують різні напрями консалтингу: управлінський, інвестиційний, маркетинговий, юридичний, податковий, реклама та відносини з громадськістю, надання ділової інформації, проведення професійних тренінгів та ін.

Отже, консалтинг є професійною допомогою фахівців в управлінні підприємствами та фірмами, у діагностиці проблем та виявлення шляхи їх вирішення. На сьогоднішній день даний вид діяльності має кілька типів: стратегічний консалтинг, кадровий консалтинг, інформаційний та ІТ-консалтинг.

Загалом можна зробити висновок, що дослідження тенденцій розвитку європейського ринку консалтингових послуг допомагає визначити основні стратегії його розвитку в останні десятиріччя. Глобалізаційні та транснаціоналізаційні процеси впливають на всі глобальні ринки світу, не виключенням став і європейський ринок консалтингових послуг, у результаті чого він трансформувався із чіткою тенденцією до концентрації консалтингових потужностей у конкретних країнах-лідерах ринку. Відповідно до проведеного дослідження, останнім часом ринок консалтингових послуг є одним із найбільш динамічних.

У довгостроковому періоді проблемами консалтингового бізнесу є – надто швидкий розвиток технологій, внаслідок чого багато хто з консалтингових компаній не встигають за науково-технічним прогресом.

В першому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті теоретичні основи функціонування консалтингу на міжнародному ринку та визначено поняття консалтингу. В другому розділі було проведено аналітичне дослідження стану консалтингових послуг в умовах глобалізації. Третій розділ роботи був присвячений оцінці консалтингової діяльності в Україні та в Європі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Асоціація консалтингових фірм. URL : <http://acf.ua/> (дата звернення: 01.02.2020).
2. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 2. С. 55–59.
3. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
4. Діяльність підприємств сфери послуг : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL : http://ukrstat.org/druk/publicat/kat_r/publposl_r.htm (дата звернення: 01.02.2020).
5. Берченко В.С. Особливості розвитку сучасного світового ринку консалтингових послуг. Інновації та інвестиції. 2019. № 6. С. 66-70
Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія. К.: КНЕУ, 2020. 327 с.
6. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. – К.: КНЕУ, 2020. – 327 с.
7. Верба В.А. Класифікація консультаційних проєктів. Сіверянський літопис. 2017. № 6. С. 174–181.
8. Вергуненко Н. В. Особливості сучасної видової структури європейського ринку консалтингових послуг. Економічний простір. 2021. № 71. С. 5–14.
9. Ганусик Ю.Б. Закономірності розвитку консалтингових послуг на світовому ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. № 5. 2016. С. 818–825.
10. С. 818–825.
11. Жуковська А. Перспективи розвитку кадрового консультування в Україні. Галицький економічний вісник. 2019. № 1. С. 51–56.

12. Коваленко С.Б., Козенко З.Н., Глебов И.П., Рогачев А.Ф. Фінанси підприємств. К: Фінанси та статистика, 2015. С. 216-219
13. Коростельов В.А. Роль консалтингу в управлінні бізнесом. МАУП, Київ. 2014.252с.
14. Мар'янчик М. ІТ-консалтинг в Україні та стандарти управління інформаційними технологіями для фінансових установ. Фінансовий ринок України. 2017.№7
15. Кифяк В. І., Сироїжко К.В. Консалтингові процеси в світовій економіці. Молодий вчений. Економічні науки № 11 (51). 2018. С. 1186 – 1189.
16. Левіщенко О. С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. Управління проектами, системний аналіз і логістика. технічна серія. 2017. Вип. 9. с. 333–337
17. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27. С. 54–58.
18. Козаченко С.В., Новицький В.Є., Довгий О.С. Консалтинг у сучасній ринковій економіці. Київ : Арістей, 2006. 380 с.
19. Міжнародний консалтинг: Навч. посібник / За ред. Ф.Л. Шарова. К.: КНЕУ, 2017. 76 с.
20. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу. URL : delo.ua/business/chuzhimumomРис.
21. Огляд ринку консалтингових послуг в Україні / Дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР. URL : https://issuu.com/training.com.ua/docs/distribution_materials_-_18.11.2010__formatted__red/4
22. Орищенко М. Антикризовий консалтинг. Попит зростає. Консалтинг в Україні. 2014. № 59. С. 4–7.
23. Охріменко О.О., Кухарук А.Д. Міжнародний консалтинг : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ», 2021. 184 с.

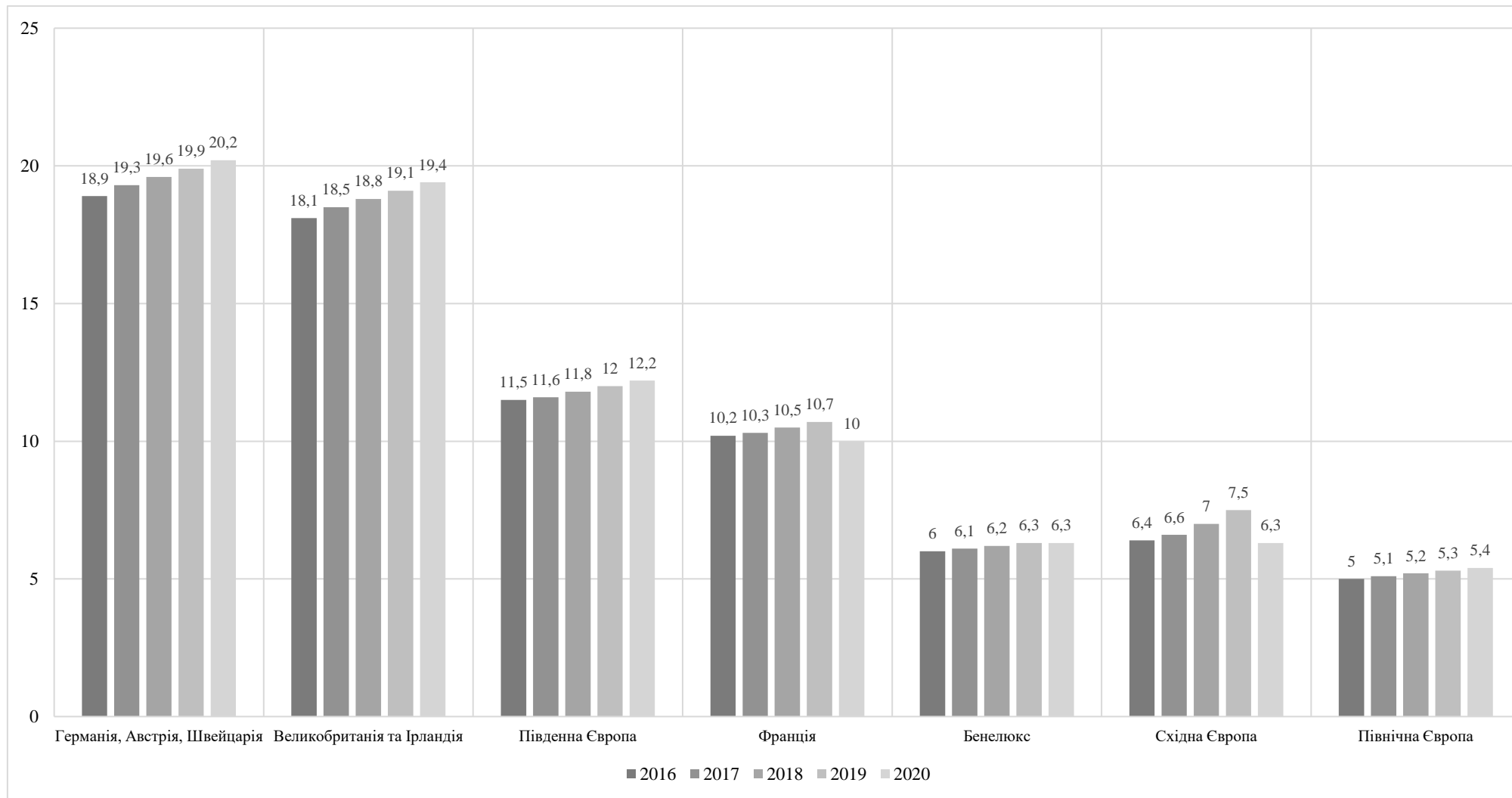
24. Статистичний щорічник України за 2021 рік / за ред. І.Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2022. 482 с.
25. Олійник С.М. Консалтинг по-новому. Експрес. 2016.№ 7. С. 13–15. 4.
26. Петрик О.А. Аналіз світового ринку консалтингових послуг. Вісник НБУ. 2017. № 9. С. 3 –7.
27. Петрушенко М. М. Основи управлінського консультування: конспект лекцій / укладач М. М. Петрушенко. Суми: Сумський державний університет, 2011. 65 с.
28. Семенча І.Є., Калашнікова Ю.М. Розвиток економічного консультування: проблеми сьогодення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. № 39. 2020. С. 97 –101
29. Скрипник А. Глобальні економічні процеси світового ринку. Вісник НБУ. 2020. № 9 С. 13–15. 6.
30. Тіверіадська Л.В. Міжнародний ринок економічних послуг. Економічний простір. 2018.№ 93. С. 175–188.
31. Управлінський консалтинг: підручник / Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.. К.: Видавництво Ліра-К, 2017. 310 с.
32. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управлінське консультування: теорія та практика. К., 2018.
33. Steven H. Appelbaum, Anthony J. Steed. Thecriticalsuccessfactorsintheclient-consultingrelationship // JournalofManagementDevelopment. Vol. 24 Iss: 1. – 2015. – P. 70 –71.
34. SurveyoftheEuropeanManagementConsultancy 2011/2012 / FEACO [Electronicsource]. – Access modeto a resource: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>.
35. GermanConsultingIndustryOverviewandFeatures [Electronicsource]. – Access modeto a resource: <http://www.e350.net/index.php/archives/89>.

36. Growth in the German, Swiss and Austrian (GSA) Consulting Market Slows Sharply [Electronic source]. – Access mode to a resource: http://www.consultant-news.com/article_display.aspx?id=9414.
37. Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting / Lewis Pinault. – Harperbusiness, 2020. 228 p.
38. Consulting for Dummies (Консалтинг для «чайников») / Bob Nelson: Peter Economy (Contributor), 2017. 384 p.
39. Survey of the European Management Consultancy 2011/2012. – FEACO, December 2012. – [Electronic Resource]. – Available from: [file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20(1).pdf)
40. The Seven Cs of Consulting: Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment / Mick Cope. – Financial Times Prentice Hall Publishing, 2020. 240 p.
41. International Economic Relations [Електронний ресурс] : study guide / L. I. Khomutenko, M. D. Domashenko, A. V. Navrylina. — Електронне видання каф. Міжнародних економічних відносин. — Sumy : Sumy State University, 2020. — 213 p. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80666/1/Khomutenko_MEV.pdf
42. The World and European Integration : study guide / Yu. M. Petrushenko, L. I. Khomutenko, I. S. Marekha. – Sumy : Sumy State University, 2020. – 109 p
43. Alex Plastun, Inna Makarenko, Lyudmila Khomutenko, Yanina Belinska and Maryna Domashenko (2018). Exploring frequency of price overreactions in the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(3), 157-168. doi:10.21511/imfi.15(3).2018.13.
44. Domashenko M.D, Kotenko O.O., Shkola V. Yu, Kasianenko T., Khomutenko L.I. Anti-crisis management of international investments in energy-efficiency, resource-saving and clean technologies // *International Journal of Ecological Economics and Statistics*, issue No. 4, Vol. 41, 2020 vol. – P. 71-81. <http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijeas/article/view/6627>

45. Котенко, О.О. Перспективи розвитку системи соціальної відповідальності міжнародного бізнесу / М.Д. Домашенко, Л.І. Хомутенко, В.С. Домашенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ, 2021. – Випуск 61. – С. 55-64.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Європейський ринок управлінського консалтингу в 2016-2020р. р.: обсяг і географічна сегментація, млрд. доларів

Джерело: сформовано автором на основі [21]

ДОДАТОК Б

ТОП-25 консалтингових компаній в Німеччині у 2020 –2021 р. р.

Компанія	Оборот за роками, млн. євро		Кількість співробітників за роками		Загальний оборот за роками, млн. євро	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
McKinsey&Company, Inc. (Dusseldorf)	>600,0	>600,0	2 300	2 300		
The Boston Consulting Group (Munchen/Dusseldorf)	490,0	490,0	1 880	1 730		
Roland Berger Strategy Consultants (Munchen)	445,0	420,0	1 250	1 210	765,0	700,0
KPMG (Berlin)	403,0	320,0	2 150	1 850		
PricewaterhouseCoopers (Frankfurt am Main)	315,2	284,0	1 468	1 414		
Accenture (Kronberg)	296,0	259,0	825	760		
Oliver Wyman Group (Munchen)	280,0	265,0	730	700		
Deloitte Consulting (Dusseldorf)	275,0	258,0	1 406	1 260		
Booz & Company (Dusseldorf)	262,0	256,0	600	575		
Bain & Company Germany, Inc.(Munchen)	256,0	242,0	600	550		
A.T. Kearney (Dusseldorf)	252,0	245,0	648	628		
Ernst & Young (Stuttgart)	248,3	222,6	1 384	1 125		
CapgeminiConsulting (Munchen)	242,5	240,5	845	840		
IBM Global Business Services (Ehningen)	235,0	220,0	1 200	1 200		
Towers Watson GmbH (Frankfurt am Main)	120,0	110,0	825	800		
zeb/rolfes.schierenbeck.associates(Munster)	110,7	99,9	654	618	143,0	130,0
Mercer Deutschland (Frankfurt am Main)	89,0	83,5	600	620		
Simon-Kucher&Partners (Bonn)	80,0	76,7	360	333	145,0	121,0
ManagementEngineersGmbH&Co. (Dusseldorf)	74,2	74,2	133	133	84,8	84,8
Horvith AG (Horvith&PartnersGruppe), (Stuttgart)	73,8	61,5	275	262	99,0	85,0
d-fineGmbH (FrankfurtamMain)	68,1	56,6	375	322	78,1	65,7
Q_Perior (Munchen)	63,0	49,0	334	309	82,0	68,0
KienbaumManagementConsultants (Gummersbach)	61,0	57,5	235	235	66,8	63,0
KPS (Unterfuhring)	60,3	50,0	147	111	61,9	50,1

Джерело: сформовано автором на основі [21]

ДОДАТОК В

