МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Зростання конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0514-ме

спеціальності 051 Економіка

Освітньої програми: «Міжнародна економіка»

Куріленко А.І.

Керівник: к.е.н., доцент Кусакова Ю. О.

Рецензент: к.е.н., доцент Дугієнко Н. О.

Запоріжжя
2025 рік

ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну роботу 4
Реферат 6
Summary 8
Перелік умовних посилань, символів, одиниць, скорочень і термінів 9
ВСТУП 10
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 14
1.1 Поняття та особливості консалтингових послуг в умовах глобалізації 14
1.2 Міжнародний ринок консалтингових послуг: структура, тенденції, ключові гравці 17
1.3 Теоретичні засади формування конкурентоспроможності консалтингової галузі держави 25
Висновки до розділу 1 32
2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 34
2.1 Поточний стан ринку консалтингових послуг в Україні 34
2.2 Позиціонування українських консалтингових компаній на світовому ринку 39
2.3 Аналіз конкурентних переваг та недоліків українських консалтингових компаній у порівнянні з розвиненими країнами світу 43
Висновки до розділу 2 51
3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 54

3.1 Розробка стратегії просування українських консалтингових послуг за кордоном 54
3.2 Інституційні та регуляторні зміни для підтримки галузі 63
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів і сценарії розвитку галузі 67
Висновки до розділу 3 76
ВИСНОВКИ 79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 83
ДОДАТОК А. Декларація академічної доброчесності 99

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. Кафедри _____Гамова О.В.
«____»_____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА СТУДЕНТУ

Куріленку Антону Ігоровичу

1. Тема роботи (проєкту) «Зростання конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг»

керівник роботи (проєкту) Кусакова Ю.О, к.е.н. доцент
затверджена наказом по інституту від «25» березня 2025 року № 439-с

2. Строк подання студентом роботи (проєкту) 05.12.2025

3. Вихідні дані до роботи (проєкту) інформаційна база законодавчих та нормативних урядових актів, матеріали світових статистичних джерел, публікації у фахових журналах, наукові публікації у фахових економічних виданнях, аналітичні звіти, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Теоретичні основи конкурентоспроможності на міжнародному ринку консалтингових послуг. Аналіз конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). У кваліфікаційній роботі використано графічний матеріал, а саме: Структура світового ринку консалтингових послуг за регіонами (п.п. 1.1). Механізм формування конкурентоспроможності консалтингової галузі (п.п. 1.2). Сегментація українського ринку консалтингу – п.п. 2.1. Структура клієнтів українських консалтингових компаній (п.п. 2.2). SWOT-аналіз українських консалтингових компаній (п.п. 2.3). Найбільш перспективні ніші для українських консалтингових компаній (п.п. 3.1).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	ПІП, посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	к.е.н., доцент Кусакова Ю.О.	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
І розділ	к.е.н., доцент Кусакова Ю.О.	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
ІІ розділ	к.е.н., доцент Кусакова Ю.О.	08.09.2025 р.	08.09.2025 р.
ІІІ розділ	к.е.н., доцент Кусакова Ю.О.	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.
Висновки	к.е.н., доцент Кусакова Ю.О.	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми	06.11.2024 –18.12.2024	виконано
2	Складання робочого плану	24.06.2025 р. –15.07.2025 р.	виконано
3	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	22.07.2025 –30.07.2025	виконано
4	Складання плану	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
5	Виконання вступу	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
6	Виконання розділу 1	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
7	Виконання розділу 2	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
8	Виконання розділу 3	21.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
9	Формулювання загальних висновків	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедру на передзахист	18.11.2025 р.	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	06.11.2024 –30.11.2024	виконано
12	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	01.12.2025 р. – 05.12.2025 р.	виконано
13	Одержання відгуку та рецензії	01.12.2025 р. – 05.12.2025 р.	виконано
14	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	05.12.2025 р.	виконано

Студент-дипломник _____ А. І. Куріленко

Керівник роботи _____ Ю. О. Кусакова

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А. В. Селіщева

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 99 с., 6 рис., 6 табл., 168 джерел, 1 додаток.

Об’єкт дослідження: процес формування та розвитку конкурентоспроможності консалтингових послуг України в умовах міжнародної конкуренції.

Предмет дослідження: економічні відносини, механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній на світовому ринку.

Мета роботи: обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг.

Методи дослідження: діалектичний метод наукового пізнання, метод теоретичного узагальнення, абстрагування та узагальнення, системного аналізу, синтезу, методи економіко-статистичний аналізу, методи порівняльного аналізу, сценарний аналіз, SWOT-аналіз, структурно-функціональний аналіз.

У роботі досліджуються теоретичні аспекти теорій міжнародної конкурентоспроможності, концепції економіки знань і експорту послуг, аналітичні матеріали міжнародних організацій і профільних інституцій, а також розглядаються практичні аспекти функціонування сфери консалтингу, міжнародної економіки та стратегічного управління.

Розкривається потенціал українського ринку консалтингових послуг щодо інтеграції у світовий ринок професійних сервісів. Проаналізовано ключові конкурентні переваги та системні обмеження розвитку вітчизняного консалтингу на міжнародному рівні. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності України, що включають формування національного бренду консалтингових послуг, удосконалення інституційної підтримки галузі, стимулювання експорту та гармонізацію стандартів із міжнародними вимогами.

КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕКСПОРТ ПОСЛУГ, ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ.

SUMMARY

Qualification work: 99 pages, 6 figures, 6 tables, 168 sources, 1 appendix.

Object of the research: the process of formation and development of the competitiveness of consulting services in Ukraine under conditions of international competition.

Subject of the research: economic relations, mechanisms, and instruments for enhancing the competitiveness of consulting companies in the global market.

Purpose of the work: to substantiate theoretical foundations and develop practical recommendations for increasing Ukraine's competitiveness in the international consulting services market.

Research methods: the dialectical method of scientific cognition; methods of theoretical generalization, abstraction and generalization; systems analysis and synthesis; methods of economic and statistical analysis; comparative analysis methods; scenario analysis; SWOT analysis; structural and functional analysis.

The thesis examines theoretical aspects of international competitiveness theories, concepts of the knowledge economy and services exports, analytical materials of international organizations and specialized institutions, and also considers practical aspects of the functioning of the consulting sector, international economics, and strategic management.

The potential of the Ukrainian consulting services market for integration into the global professional services market is revealed. Key competitive advantages and systemic constraints on the international development of domestic consulting are analyzed. Strategic directions for enhancing Ukraine's competitiveness are substantiated, including the formation of a national brand for consulting services, improvement of institutional support for the industry, stimulation of exports, and harmonization of standards with international requirements.

CONSULTING SERVICES, INTERNATIONAL MARKET, COMPETITIVENESS, SERVICES EXPORTS, KNOWLEDGE ECONOMY, DEVELOPMENT STRATEGY, GLOBALIZATION.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОСИЛАНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

B2B – бізнес-модель взаємодії «бізнес для бізнесу».

CAGR (Compound Annual Growth Rate) – середньорічний темп зростання показника.

CSR (Corporate Social Responsibility) – корпоративна соціальна відповідальність.

ESG (Environmental, Social, Governance) – екологічні, соціальні та управлінські стандарти діяльності компаній.

EU4Digital – ініціатива Європейського Союзу з розвитку цифрової економіки у країнах Східного партнерства.

GRI (Global Reporting Initiative) – міжнародний стандарт нефінансової звітності.

ISO (International Organization for Standardization) – Міжнародна організація зі стандартизації.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) – Організація економічного співробітництва та розвитку.

SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) – малі та середні підприємства.

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції між країнами особливої ваги набувають інтелектуальні послуги, серед яких консалтинг відіграє ключову роль. Розвинений консалтинговий сектор сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку інновацій, модернізації підприємств та інтеграції національної економіки у світовий простір. Для України, що проходить етап глибоких економічних реформ і прагне посилити свої позиції на міжнародному ринку, консалтинг є не лише важливим чинником внутрішнього розвитку, а й перспективним напрямом експорту послуг. Зростання конкурентоспроможності українських консалтингових компаній сприятиме формуванню позитивного іміджу держави, підвищенню привабливості бізнес-середовища та залученню іноземних партнерів.

Водночас галузь стикається з низкою викликів: недостатньою стандартизацією послуг, обмеженим доступом до зовнішніх ринків, браком міжнародних сертифікацій, а також низьким рівнем державної підтримки. Саме тому питання формування стратегії підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Оцінимо ступінь наукової розробленості проблеми. Проблематика конкурентоспроможності у сфері послуг досліджувалася у працях М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, а також українських науковців Н. Євтушенко, Т. Халімон, І. Сментиної та ін. Значний внесок у вивчення тенденцій розвитку консалтингового ринку зробили міжнародні організації: FEACO, OECD, World Bank. Однак, питання підвищення конкурентоспроможності саме українських консалтингових компаній у глобальному контексті залишається недостатньо

розробленим, що обумовлює потребу в комплексному підході до його дослідження.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність і особливості консалтингових послуг в умовах глобалізації;
- охарактеризувати структуру, тенденції розвитку та ключових учасників міжнародного ринку консалтингових послуг;
- узагальнити теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності консалтингової галузі держави;
- дослідити сучасний стан і динаміку розвитку консалтингового ринку України;
- проаналізувати конкурентні переваги та недоліки українських консалтингових компаній;
- розглянути зарубіжний досвід країн, що успішно розвивають експорт консалтингових послуг;
- розробити стратегію просування українських консалтингових компаній на міжнародному ринку;
- визначити інституційні та регуляторні механізми підтримки галузі;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів і змоделювати сценарії розвитку ринку консалтингу в Україні.

Об’єкт дослідження – процес формування та розвитку конкурентоспроможності консалтингових послуг України в умовах міжнародної конкуренції.

Предмет дослідження – економічні відносини, механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній на світовому ринку.

Щодо методів дослідження, то у роботі застосовано системний, порівняльний, статистичний і структурно-функціональний аналіз, методи економічного моделювання, індукції та дедукції, логічного узагальнення, SWOT-аналізу, а також методи економічного прогнозування. Таке поєднання дає змогу комплексно дослідити чинники конкурентоспроможності та розробити дієву стратегію її зростання.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи послужили офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали та аналітичні звіти міжнародних організацій (Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світової організації торгівлі), публікації профільних галузевих асоціацій і консалтингових компаній, нормативно-правові акти України та міжнародні угоди у сфері надання послуг, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань міжнародної конкурентоспроможності, економіки знань і експорту послуг, а також матеріали спеціалізованих інформаційних ресурсів, статистичних баз даних і результатів власних аналітичних розрахунків автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності консалтингових компаній України, який базується на інтегрованій моделі «5+I». Вона передбачає поєднання внутрішніх факторів розвитку (кадрового потенціалу, інноваційності, стандартизації, маркетингу та орієнтації на клієнта) з елементами інституційної підтримки держави. Такий підхід дозволяє створити стійку систему конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій консалтинговими компаніями, галузевими асоціаціями та державними установами для вдосконалення стратегій просування послуг на зовнішніх ринках, розвитку людського капіталу й підвищення якості консалтингових продуктів. Отримані результати

також можуть бути використані у процесі формування державної політики підтримки експорту інтелектуальних послуг.

Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи були представлені на IX міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-16 квітня 2025 р.) «Роль молоді у розвитку АПК України» опубліковано тези «Competitiveness of Ukraine in the international market of professional services in the context of globalization». У фаховому виданні «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки» № 3 (67) (2025) опубліковано статтю на тему: «Зростання конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг: науково-методичні та практичні аспекти».

Опубліковані праці повністю відображають основні результати роботи.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності на міжнародному ринку консалтингових послуг, визначено сутність консалтингу, його функції, структуру ринку та ключові теоретичні підходи до формування конкурентних переваг.

У другому розділі здійснено аналіз конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг, досліджено позиціонування українських компаній, їхні переваги та обмеження, а також узагальнено досвід успішних країн у розвитку експорту консалтингу.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності України: розроблено стратегію просування консалтингових послуг за кордоном, визначено необхідні інституційні зміни та проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, містить 6 таблиць, 6 рисунків і 173 джерела літератури.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАМІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1 Поняття та особливості консалтингових послуг в умовах глобалізації

У сучасній світовій економіці сфера консалтингу відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки забезпечує процеси стратегічного планування, оптимізації бізнес-процесів, управління змінами та впровадження інновацій. Консалтинг сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності підприємств, а й створенню доданої вартості в національній економіці, розширюючи можливості інтеграції у світове господарство [1].

Розглянемо сутність і поняття консалтингу. Термін “консалтинг” походить від англійського consulting – «надання порад», «консультування». У найзагальнішому розумінні консалтинг визначають як професійну діяльність, спрямовану на надання об’єктивних рекомендацій, розробку стратегічних рішень і допомогу клієнтам у досягненні їхніх цілей [2].

На думку П. Блока, консалтинг – це «процес співпраці між консультантом і клієнтом, спрямований на спільне вирішення проблеми, де консультант не лише радить, а й навчає клієнта діяти самостійно» [3]. Таке визначення підкреслює партнерський характер взаємодії та орієнтацію на розвиток внутрішніх ресурсів організації.

М. Портер вважає, що роль консультанта полягає у формуванні конкурентних переваг через створення знань і стратегій, які важко скопіювати конкурентам [4]. Таким чином, консалтинг – це не просто передача знань, а механізм створення інтелектуальної вартості.

В українській економічній літературі консалтинг розглядається як особлива форма професійної діяльності, що забезпечує надання клієнтам спеціалізованих послуг у сферах управління, економіки, фінансів, маркетингу, права, інформаційних технологій тощо. За визначенням Н. Євтушенко,

консалтинг – це «система професійної допомоги суб'єктам господарювання, яка базується на знаннях, досвіді та аналітичних навичках консультанта, спрямована на покращення результатів діяльності клієнта» [5].

Отже, консалтинг можна визначити як комплексну професійну діяльність із розробки, впровадження та супроводу управлінських рішень, що базується на спеціалізованих знаннях і досвіді консультанта.

Сучасна класифікація консалтингових послуг є надзвичайно різноманітною. Найбільш поширені напрями включають:

- управлінський консалтинг – аналіз і вдосконалення систем управління, розробка стратегій, оптимізація бізнес-процесів;
- фінансовий консалтинг – оцінка інвестиційних проєктів, управління ризиками, реструктуризація капіталу;
- маркетинговий консалтинг – аналіз ринку, розробка маркетингових стратегій, брендинг і позиціонування;
- кадровий (HR) консалтинг – оцінка персоналу, формування систем мотивації, управління талантами;
- IT-консалтинг – впровадження інформаційних систем, цифровізація бізнесу, кібербезпека;
- екологічний та соціальний консалтинг – реалізація принципів сталого розвитку, підготовка звітів ESG [6].

У сучасних умовах відбувається поступове злиття напрямів консалтингу. Компанії дедалі частіше пропонують клієнтам інтегровані рішення, які охоплюють стратегічні, технологічні та фінансові аспекти одночасно. Така трансформація пояснюється зростанням складності бізнес-середовища та потребою в комплексному підході до управління.

Розглядаючи консалтинг як складову економіки знань треба відмітити, що у добу глобалізації консалтинг набуває рис інтелектуального капіталу, стаючи важливою складовою економіки знань. Його продукція має нематеріальний характер – результатом є інформація, аналітичні висновки, методики або управлінські рішення [7].

Згідно з підходом Т. Халімон, консалтингова діяльність забезпечує трансфер знань між наукою, бізнесом і державою, сприяючи інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності економіки [8]. Таким чином, консалтинг виступає не лише комерційною діяльністю, а й механізмом поширення інновацій.

В умовах інформаційного суспільства консалтинг перетворюється на інституцію формування ринкових компетенцій. Підприємства дедалі частіше залучають консультантів для вирішення стратегічних завдань – від цифрової трансформації до корпоративного управління.

Вплив глобалізації на розвиток консалтингового ринку важко переоцінити. Глобалізація спричинила значні зміни у структурі консалтингового бізнесу. Вона розширила можливості для міжнародного обміну знаннями, але водночас посилила конкуренцію на світовому ринку послуг [9].

Паралельно розвивається регіональний консалтинг, орієнтований на специфічні потреби національних економік. У країнах із перехідною економікою, зокрема в Україні, зростає роль локальних компаній, які мають перевагу у знанні внутрішнього ринку, законодавства й ментальних особливостей клієнтів [10].

Погоджуючись з думкою Матіаса Лебіха, виділяємо такі ключові особливості консалтингових послуг у глобальному середовищі:

- інтернаціоналізація діяльності, коли компанії працюють одночасно на кількох континентах;
- цифровізація процесів, що забезпечує швидкість і гнучкість у наданні послуг;
- висока мобільність кадрів, зокрема використання віртуальних команд консультантів;
- зростання значення міжнародних стандартів – ISO, ESG, GRI та ін.;
- чіткий інтелектуальний характер, основним активом консалтингової компанії є знання, досвід і компетентність персоналу [11];

– рішення інтелектуальні, кожен проєкт має унікальний характер і потребує адаптації під конкретного клієнта;

– партнерський формат співпраці, зокрема консультант не виступає контролером, а є стратегічним партнером клієнта;

– акцент на конфіденційність і довіру, взаємовідносини консультанта й клієнта будуються на високому рівні професійної етики;

– інтеграція технологій, а саме використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних сервісів і автоматизації процесів є нормою сучасного консалтингу [12];

– трансформація моделі консалтингу: якщо раніше консультанти зосереджувалися на аналізі проблем і підготовці звітів, то сьогодні ключовим завданням є супровід клієнта на всіх етапах реалізації рішень [13].

Отже, можна пдсумувати, що роль аутсорсингу у глобальному середовищі постійно зростає.

1.2 Міжнародний ринок консалтингових послуг: структура, тенденції, ключові гравці

Міжнародний ринок консалтингових послуг сьогодні є однією з найдинамічніших і водночас найскладніших сфер глобальної економіки. Його розвиток тісно пов’язаний із процесами глобалізації, цифрової трансформації, розширення міждержавної торгівлі та зростанням ролі знань як ключового ресурсу економічного розвитку. Консалтинговий бізнес виступає невід’ємною частиною сучасної інфраструктури управління, забезпечуючи підприємства аналітичними, стратегічними та інноваційними рішеннями, що дають змогу адаптуватися до швидких змін середовища [14].

У XXI столітті консалтингова індустрія трансформувалася з локальної сфери професійних порад у глобальний сектор, який генерує сотні мільярдів доларів щорічного обороту. За даними аналітичної компанії Statista, світовий ринок консалтингових послуг у 2023 році оцінювався більш ніж у 390 млрд

доларів США, і очікується, що до 2030 року його обсяг перевищить 600 млрд доларів [15]. Така динаміка свідчить про постійне зростання попиту на знання, експертизу та аналітичну підтримку в управлінні бізнесом.

Розглянемо формування та етапи розвитку міжнародного консалтингового ринку. Історично становлення консалтингових послуг як окремої галузі почалося у США на початку XX століття. Перші консалтингові компанії, зокрема Arthur D. Little (1886 р.) та McKinsey & Company (1926 р.), спеціалізувалися на впровадженні наукових методів управління виробництвом і фінансами [16]. У Європі розвиток консалтингу активізувався після Другої світової війни – під впливом відбудови промисловості та зростання міжнародної торгівлі. З 1970-х років консалтинг почав поширюватися у світі як окрема індустрія, що об'єднує управлінські, фінансові, IT- та інші види професійних послуг [17].

Період із 1980-х до початку 2000-х років характеризується бурхливим зростанням ринку: у цей час відбувається експансія американських і британських консалтингових компаній на міжнародні ринки, формування "великої вісімки" (яка згодом трансформувалася у "велику четвірку") і поява спеціалізованих напрямів консалтингу – IT, стратегічного, фінансового, юридичного тощо. Глобалізація бізнесу та інформаційна революція зумовили появу нових форматів взаємодії між консультантом і клієнтом – від традиційних експертних порад до комплексного супроводу процесів трансформації організацій [18].

Починаючи з 2010-х років, ринок консалтингових послуг зазнав якісних змін. По-перше, збільшилася частка цифрових технологій у наданні послуг: консалтинг інтегрувався з IT-галуззю, що дало поштовх розвитку аналітичного, цифрового, кібербезпекового та технологічного консалтингу. По-друге, змінилися очікування клієнтів – компанії дедалі частіше очікують від консультантів не лише діагностики проблем, а й практичного впровадження рішень [19].

За регіональним розподілом найбільшу частку світового ринку консалтингових послуг формують Північна Америка (понад 40%), Європа (близько 30%), Азійсько-Тихоокеанський регіон (понад 20%), а решта припадає на Латинську Америку, Близький Схід та Африку [20]. При цьому Сполучені Штати Америки залишаються беззаперечним лідером ринку – на їхню частку припадає понад третина світового обсягу консалтингових послуг.



Рисунок 1.1 – Структура світового ринку консалтингових послуг за регіонами, %

Джерело: складено автором на основі [8]

В Європі провідні позиції займають Велика Британія, Німеччина, Франція та Нідерланди, де розміщені штаб-квартири найбільших міжнародних компаній. У регіоні Азії зростання демонструють Китай, Індія, Сінгапур і Південна Корея – країни, які активно розвивають цифрові послуги, інноваційні технології та ринок стартапів [21].

Перейдемо до регіональних особливості розвитку ринку. Розвиток міжнародного ринку консалтингових послуг має суттєві регіональні відмінності, зумовлені рівнем економічного розвитку, правовим середовищем, культурними факторами та ступенем цифровізації економіки.

Північна Америка є центром формування глобальних тенденцій у консалтингу. Саме тут виникли провідні компанії галузі, які згодом стали транснаціональними корпораціями. Американський ринок відзначається високим рівнем спеціалізації, активним використанням штучного інтелекту в бізнес-аналітиці, а також тісною взаємодією між консалтинговими та венчурними компаніями [22].

Європейський ринок є більш диверсифікованим за своїм складом. Окрім міжнародних компаній, тут активно працюють тисячі середніх і малих консалтингових фірм, які спеціалізуються на локальних галузях – енергетиці, сільському господарстві, сталому розвитку, логістиці тощо. Важливою особливістю є високий рівень регулювання діяльності консультантів, що забезпечує стандарти якості та етичні норми [23].

Азійський ринок консалтингу демонструє найвищі темпи зростання. У Китаї, Індії, Сінгапурі та Південній Кореї попит на консультаційні послуги зростає у зв’язку з переходом економіки до інноваційної моделі. Особливо стрімко розвиваються напрями цифрового консалтингу, big data, управління проєктами та автоматизації виробництва [24].

Водночас на ринках Африки та Близького Сходу консалтинг здебільшого орієнтований на інфраструктурні проєкти, державне управління та залучення іноземних інвестицій. Ці регіони стають перспективними для експансії глобальних компаній, оскільки мають високу потребу у знаннях і технологіях, але порівняно невелику кількість місцевих консультантів [25].

Сучасний міжнародний ринок консалтингових послуг переживає етап глибокої трансформації. Його розвиток визначають кілька ключових тенденцій:

– цифровізація консалтингу. Застосування технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних платформ та автоматизації управлінських процесів докорінно змінило формат надання консультаційних послуг. Згідно з дослідженнями Deloitte Insights, понад 60% консалтингових компаній у світі впровадили елементи автоматизації у свої бізнес-моделі [26].

Це підвищує швидкість аналізу, точність прогнозів і знижує операційні витрати;

– попит на глибоку спеціалізацію. Клієнти дедалі частіше звертаються до консультантів, які мають вузьку експертизу в певній галузі – енергетиці, біотехнологіях, цифровій безпеці, ESG чи управлінні ризиками. Відтак, універсальний підхід поступається місцем галузевій та функціональній спеціалізації [27];

– орієнтація на довгострокове партнерство. Консалтингові компанії переходять від разових проєктів до довготривалих відносин із клієнтами, що передбачає не лише консультування, а й повний супровід змін – від діагностики до реалізації стратегій [28];

– глобалізація клієнтської бази. Поширення цифрових технологій дало змогу консультантам працювати з клієнтами в будь-якому куточку світу. Розвиваються віртуальні консультації, дистанційні проєкти та цифрові екосистеми взаємодії консультанта й клієнта [29];

– підвищення ролі сталого розвитку (ESG). Після 2020 року значно зросла кількість проєктів, пов’язаних зі стратегіями ESG (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність). Компанії залучають консультантів для підготовки нефінансової звітності, оцінки впливу на довкілля та впровадження “зелених” практик [30];

– консолідація галузі. Великі компанії активно поглинають менші фірми, щоб розширити географію послуг і технологічні можливості. Так, лише у 2022 році Accenture придбала понад 20 спеціалізованих IT-компаній у різних країнах [31];

– розвиток моделей «консалтинг як сервіс» (Consulting-as-a-Service). Новий формат, що поєднує консалтинг, аналітику та цифрову платформу, дозволяє клієнтам користуватися послугами консультантів у режимі підписки. Це підвищує гнучкість і робить консультації доступнішими для малого та середнього бізнесу [32].

Пандемія COVID-19 також суттєво вплинула на галузь, прискоривши цифровізацію процесів і підвищивши значення дистанційного консультування. Більшість компаній переорієнтувалися на онлайн-формати, що дозволило знизити витрати й одночасно розширити міжнародну клієнтську базу [33].

Сьогодні консалтинг дедалі більше стає не просто галуззю професійних послуг, а інтелектуальною екосистемою, що об'єднує експертизу, технології, навчання й управління змінами.

Розглянемо ключових гравців міжнародного ринку консалтингових послуг. Однією з найважливіших характеристик сучасного ринку консалтингових послуг є його висока концентрація. Левова частка світової пропозиції на ринку консалтингових послуг припадає на невелику кількість транснаціональних корпорацій, які мають філії у десятках країн і надають комплексні послуги у сфері менеджменту, фінансів, технологій та цифрової трансформації, що створює високий попит на них у споживачів консалтингових послуг. До таких компаній традиційно належать: "Велика четвірка" (Big Four) – Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY), KPMG; а також провідні стратегічні консультанти – McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company і технологічні лідери – Accenture та IBM Consulting [34].

Deloitte – найбільша консалтингова компанія світу за обсягом доходів. У 2023 році її глобальний оборот перевищив 64 млрд дол. США, з яких понад 45% припадає на консалтингові послуги [35]. Компанія має філії у понад 150 країнах і спеціалізується на наданні рішень у сферах стратегічного управління, цифрової трансформації, управління ризиками, фінансового планування та сталого розвитку. Deloitte активно інвестує у технології штучного інтелекту, кібербезпеки та аналітики даних. Однією з найпомітніших ініціатив компанії стала програма Deloitte Green Compass, спрямована на інтеграцію принципів ESG у бізнес-клієнтів [36].

PwC має понад 300 тисяч працівників у 152 країнах світу. Компанія надає широкий спектр послуг – від аудиту до бізнес-стратегії, трансформації ланцюгів постачання та управління персоналом. У 2023 році глобальний дохід PwC становив близько 53 млрд дол. США, при цьому консалтингова діяльність забезпечила майже половину прибутку [37]. PwC зосереджується на розвитку цифрових сервісів та ESG-консалтингу, активно розвиваючи напрямок PwC Cloud & Data Solutions, який поєднує штучний інтелект із традиційними підходами до управління [38].

Ernst & Young (EY)– одна з найстаріших компаній у сфері аудиту та консалтингу, яка налічує понад 350 тис. співробітників. Основними напрямами її діяльності є управлінський, IT- та фінансовий консалтинг. У 2022 році дохід компанії становив близько 49 млрд дол. США [39]. EY активно просуває концепцію “Intelligent Transformation”, яка передбачає поєднання управлінських технологій, бізнес-аналітики та автоматизації. Компанія бере участь у глобальних проєктах з реформування державних секторів і розвитку “розумних міст” [40].

KPMG представлена у 143 країнах і надає послуги понад 200 тисячам корпоративних клієнтів. Основними напрямами є консалтинг у сфері фінансового менеджменту, корпоративного управління, стратегії сталого розвитку, аудиту та комплаєнсу. Особливістю підходу KPMG є акцент на технологічних інноваціях і кібербезпеці. Компанія інвестує у цифрові лабораторії та аналітичні центри, які дозволяють розробляти галузеві рішення для банківського, енергетичного та державного секторів [41].

McKinsey & Company – визнаний світовий лідер у сфері стратегічного консалтингу. Компанія має понад 30 тис. співробітників у більш ніж 65 країнах. Її клієнтами є найбільші корпорації світу, уряди, міжнародні організації. McKinsey спеціалізується на розробці стратегій розвитку, реструктуризації, управлінні інноваціями та підвищенні операційної ефективності. У 2023 році компанія активно розширювала напрям Digital

McKinsey, який охоплює цифрову трансформацію та використання штучного інтелекту у бізнесі [42].

BCG з моменту заснування у 1963 році залишається одним із ключових гравців стратегічного консалтингу. Сьогодні компанія налічує понад 25 тис. співробітників у 90 офісах світу. Основні напрями – розробка бізнес-стратегій, управління інноваціями, екологічний консалтинг, цифрова економіка. BCG активно розвиває аналітичний підхід на основі даних, що відображається у концепції Smart Simplicity – побудові організацій, які поєднують гнучкість і ефективність [43].

Bain & Company відома своїм практичним підходом до реалізації стратегій клієнтів. Її модель Results Delivery® орієнтована на досягнення конкретних вимірюваних результатів. Компанія працює у понад 40 країнах і зосереджується на проєктах у сферах приватного капіталу, технологій, охорони здоров'я та фінансів [44]. Bain є піонером у розвитку клієнтської лояльності: саме ця компанія запровадила концепцію Net Promoter Score (NPS), що стала стандартом у вимірюванні задоволеності клієнтів [45].

Accenture – технологічний гігант, який поєднує консалтинг, цифрові рішення, інжиніринг і аутсорсинг. Компанія має понад 720 тис. співробітників у 120 країнах світу. Її дохід у 2023 році сягнув 64 млрд дол. США [46]. Accenture вважається одним із драйверів цифрової революції у консалтингу, активно працюючи у напрямах big data, хмарних рішень, блокчейну, кібербезпеки та аналітики.

Глобальний ринок консалтингових послуг можна умовно поділити на три рівні за масштабом і спеціалізацією компаній [47]:

– транснаціональні корпорації (лідери ринку) – компанії з глобальною присутністю та оборотом понад 10 млрд дол. США (Deloitte, PwC, EY, KPMG, Accenture, McKinsey, BCG, Bain);

– регіональні компанії середнього рівня – фірми, що працюють переважно на національних або континентальних ринках (Roland Berger, Capgemini, Oliver Wyman, Grant Thornton);

– нішеві компанії та бутик-консалтинг – невеликі фірми, що спеціалізуються на конкретних галузях (наприклад, екологічний консалтинг, HR або бізнес-аналітика).

За даними Source Global Research, у 2024 році п’ять найбільших гравців ринку контролювали понад 45% світового обороту [48]. Поряд із цим розвивається й сегмент незалежного консалтингу – фрилансерів, мікрофірм і платформних сервісів. За прогнозами Gartner [49], до 2030 року до 30% консалтингових проєктів виконуватимуться у форматі віддаленого або гібридного консультування.

Це свідчить, що тенденція до олігополізації галузі, трохи зупиняється та з’являються ознаки конкурентної боротьби.

1.3 Теоретичні засади формування конкурентоспроможності консалтингової галузі держави

Конкурентоспроможність консалтингової галузі є важливим елементом національної економіки, що визначає її здатність до ефективного інтегрування у глобальні економічні процеси, поширення інновацій і підвищення продуктивності праці в усіх секторах. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої ролі інтелектуального капіталу саме консалтингова індустрія стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку держави.

Розглянемо теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності галузі. У науковій літературі конкурентоспроможність трактується як багаторівневе поняття, що охоплює макроекономічний, мезоекономічний (галузевий) і мікроекономічний (підприємницький) рівні. Найпоширеніше визначення, запропоноване М. Портером, ґрунтується на концепції конкурентних переваг нації, згідно з якою конкурентоспроможність країни залежить від здатності її фірм досягати та утримувати конкурентні позиції на світовому ринку [4]. Відповідно, конкурентоспроможність галузі – це

спроможність її суб’єктів створювати продукцію чи послуги, які витримують міжнародну конкуренцію.

З позицій інституціональної економіки конкурентоспроможність галузі формується під впливом системи правил, норм і структур, що визначають поведінку учасників ринку. Як зазначає Д. Норт, саме якість інститутів створює передумови для ефективного функціонування ринків послуг та розвитку підприємництва [50]. У цьому контексті консалтингова галузь особливо чутлива до інституційних факторів – стандартів професійної етики, системи сертифікації консультантів, державної політики у сфері послуг.

З точки зору ресурсного підходу, конкурентоспроможність галузі визначається здатністю її компаній формувати унікальні компетенції, знання та досвід, що важко відтворити конкурентами. Такий підхід активно розвивався в роботах Е. Пенроуз, Д. Тіса, Г. Хемела і К. Прахалада, які підкреслювали роль інтелектуальних активів і динамічних здібностей у досягненні конкурентних переваг [51, 52].

Серед сучасних концепцій конкурентоспроможності, які застосовуються до сфери послуг, варто виокремити модель Diamond Model М. Портера, теорію конкурентних стратегій Ф. Котлера, підхід Г. Азоева щодо конкурентних потенціалів галузі, а також системну теорію конкурентоспроможності В. Гейця, розроблену у вітчизняній економічній науці.

Перейдемо до сутності конкурентоспроможності консалтингової галузі. Конкурентоспроможність консалтингової галузі держави – це сукупна здатність її суб’єктів надавати послуги, які мають високу цінність, відповідають міжнародним стандартам якості та забезпечують сталий розвиток економіки шляхом поширення інноваційних рішень [53].

Її особливістю є те, що результат діяльності консалтингової компанії не є матеріальним продуктом, а інтелектуальним результатом – знанням, рекомендацією, управлінським рішенням. Це робить галузь надзвичайно залежною від людського капіталу, досвіду фахівців, довіри клієнтів та репутації компаній.

Основними елементами конкурентоспроможності консалтингової галузі можна вважати:

- якість та унікальність послуг;
- інноваційність і здатність адаптувати нові технології;
- професійний рівень консультантів;
- довіру клієнтів і ділову репутацію;
- ефективність інституційного середовища (регулювання, сертифікація, асоціації);
- інтернаціоналізацію діяльності (участь у міжнародних проєктах, альянсах, асоціаціях).

Пропоную розглянути механізм формування конкурентоспроможності консалтингової галузі держави. Він охоплює взаємодію трьох рівнів:

- макрорівень – державна політика, регулювання, освітня система, науково-технологічна база;
- мезорівень – галузеві інститути, професійні об’єднання, ринкова структура;
- мікрорівень – діяльність окремих консалтингових компаній, їхні ресурси, стратегії та компетенції [54].

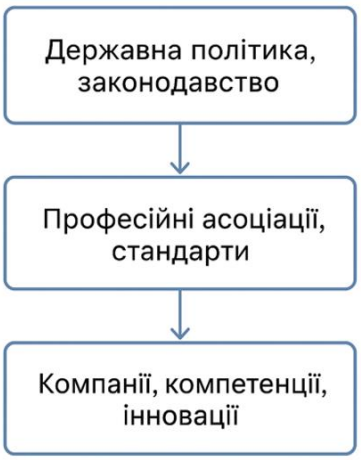


Рисунок 1.2 – Механізм формування конкурентоспроможності консалтингової галузі

Джерело: складено автором на основі [54]

На макрорівні ключову роль відіграють державна підтримка експорту послуг, захист інтелектуальної власності, розвиток цифрової інфраструктури, інноваційна політика та міжнародна співпраця. Наприклад, країни ЄС стимулюють розвиток консалтингу через програми SME Support, Digital Europe і Horizon Europe, які передбачають грантове фінансування для консалтингових компаній, що допомагають бізнесу у сфері сталого розвитку та цифровізації [55].

На мезорівні визначальним є рівень організації професійного середовища. У більшості розвинених країн існують національні асоціації консультантів з управління (наприклад, IMC USA, ICMCI, FEACO), які встановлюють стандарти якості, проводять сертифікацію (CMC – Certified Management Consultant), забезпечують етичний контроль. Це сприяє формуванню довіри до професії й підвищує конкурентоспроможність галузі на міжнародному рівні [56].

На мікрорівні конкурентоспроможність формується завдяки розвитку унікальних компетенцій компаній. Як показують дослідження Хемела і Прахалада, головним джерелом конкурентної переваги є не наявність ресурсів, а здатність їх ефективно комбінувати, створюючи нову цінність для клієнта [57]. Для консалтингових фірм це означає розвиток аналітичного потенціалу, системи знань, корпоративної культури навчання, здатності до постійного вдосконалення.

Перейдемо до факторів, що визначають конкурентоспроможність консалтингової галузі. У науковій літературі виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності галузі.

До зовнішніх факторів належать:

- рівень економічного розвитку країни;
- стабільність фінансової системи;
- відкритість ринку послуг;
- якість державного управління;
- доступ до міжнародних ринків і технологій [58].

Внутрішні фактори включають:

- рівень професійної підготовки консультантів;
- інноваційність і цифрову зрілість компаній;
- ефективність внутрішнього менеджменту;
- репутаційний капітал і лояльність клієнтів;
- рівень етичних стандартів [59].

Взаємодія цих факторів визначає стратегічну позицію консалтингової галузі. Наприклад, країни, де консалтинг тісно інтегрований із системою вищої освіти та науковими центрами (як Німеччина, Нідерланди чи Швеція), демонструють вищу інноваційну спроможність галузі. Водночас у країнах, де державне регулювання слабке або фрагментоване, спостерігається високий рівень асиметрії якості послуг і нерівні конкурентні умови [60].

Розглянемо моделі формування конкурентоспроможності галузі. Для пояснення процесів формування конкурентоспроможності галузей, у тому числі консалтингової, у науковій практиці використовуються кілька узагальнених моделей.

1. Модель «діаманта Портера» (Porter’s Diamond Model). Ця модель розглядає конкурентоспроможність галузі через взаємодію чотирьох детермінант:

- факторних умов (ресурсів, людського капіталу, інфраструктури);
- умов попиту (складність і вимогливість клієнтів);
- споріднених і підтримуючих галузей;
- стратегії фірм, їхньої структури та конкуренції в середині галузі [61].

У контексті консалтингу це означає, що галузь буде конкурентоспроможною там, де існує висока якість людського капіталу, складний попит з боку бізнесу та держави, а також розвинене середовище інновацій та IT-послуг.

2. Ресурсно-компетентнісний підхід. У межах цього підходу конкурентоспроможність галузі визначається рівнем розвитку унікальних знань і компетенцій. Для консалтингу вирішальними є компетенції у сферах

стратегічного управління, бізнес-аналітики, цифрової трансформації, управління змінами. Компанії, які розвивають внутрішні навчальні центри, цифрові лабораторії чи системи управління знаннями (Knowledge Management Systems), демонструють стійкі конкурентні переваги [62].

3. Інноваційно-мережева модель. Згідно з цією концепцією, консалтингова галузь стає конкурентоспроможною тоді, коли формує стійкі зв'язки між компаніями, університетами, урядом і споживачами послуг. Такий підхід відповідає сучасній концепції Triple Helix, яка базується на взаємодії науки, бізнесу й держави [63].

Перейдемо до визначення ролі людського капіталу в підвищенні конкурентоспроможності консалтингової галузі.

Людський капітал є центральним елементом конкурентоспроможності консалтингової індустрії. У цій сфері основним виробничим ресурсом є не матеріальні активи, а знання, досвід і професійні навички фахівців [64].

Успіх консалтингової компанії прямо залежить від рівня підготовки її консультантів, здатності до аналітичного мислення, комунікаційної культури, навичок управління змінами. Саме тому інвестиції у людський капітал у консалтингу мають стратегічне значення – вони забезпечують сталу якість послуг і знижують залежність від зовнішніх ресурсів.

Міжнародна практика свідчить, що провідні консалтингові компанії мають розвинені системи безперервного навчання (Continuous Professional Development). Наприклад, Deloitte University або PwC Academy функціонують як глобальні навчальні центри, що щороку готують тисячі фахівців у сфері бізнес-аналітики, фінансів, управління ризиками та цифрових технологій [65].

В Україні формування людського капіталу в консалтинговій сфері поки що залишається фрагментарним. Незважаючи на високий освітній рівень економістів, бракує спеціалізованих програм підготовки консультантів з управління. Потребує вдосконалення й система професійної сертифікації (зокрема, впровадження стандарту CMC – Certified Management Consultant) [66].

Окремо відмітимо роль держави у розвитку конкурентоспроможної консалтингової галузі. Державна політика є важливим чинником формування конкурентоспроможності консалтингової галузі. Її завдання полягає у створенні сприятливого інституційного середовища, підтримці експорту послуг, стимулюванні інновацій та інтеграції національних компаній у міжнародні ринки.

Основні напрями державної підтримки:

- нормативно-правове забезпечення. Прийняття законів і підзаконних актів, що регулюють діяльність консультантів, визначають стандарти якості, права та обов'язки сторін;
- підтримка освіти та сертифікації. Розробка освітніх програм у партнерстві з бізнесом, підтримка професійних асоціацій консультантів;
- інституційна підтримка експорту послуг. Наприклад, створення державних програм на кшталт Export Promotion Office або UkraineInvest, що допомагають українським консультантам виходити на зовнішні ринки;
- міжнародна інтеграція. Участь у діяльності міжнародних професійних організацій – FEACO, ICMCI, OECD Services Network [67].

Показовим прикладом державної підтримки є досвід Польщі, де діє Національна стратегія розвитку сектору професійних послуг. Вона передбачає податкові стимули для компаній, що інвестують у навчання персоналу та цифровізацію процесів [68].

Перейдемо до розгляду міжнародних практик підвищення конкурентоспроможності консалтингової галузі.

Аналіз світового досвіду показує, що розвиток консалтингової індустрії в країнах-лідерах має спільні риси:

- системність державної політики (США, Великобританія, Німеччина);
- високий рівень саморегулювання професії через асоціації;
- активна інтеграція з академічним і науковим середовищем;
- цифровізація процесів і розвиток R&D у сфері консалтингу [69].

Окреслимо проблеми та перспективи розвитку конкурентоспроможності консалтингової галузі в країнах, що розвиваються.

Країни з перехідною економікою, зокрема Україна, стикаються з низкою бар'єрів на шляху формування конкурентоспроможної консалтингової галузі:

- недостатній рівень розвитку внутрішнього попиту;
- фрагментарність законодавчої бази;
- відсутність національної системи сертифікації консультантів;
- низька обізнаність бізнесу щодо ролі консалтингу;
- обмежений доступ до міжнародних програм підтримки [70].

Разом із тим, Україна має суттєвий потенціал для зростання завдяки високому рівню освіченості кадрів, розвиненій IT-інфраструктурі, орієнтації на європейські стандарти та наявності досвіду участі в міжнародних проєктах. Перспективними напрямами розвитку є:

- розбудова національної системи професійної сертифікації консультантів;
- цифровізація консалтингових процесів;
- створення кластерів професійних послуг;
- участь у програмах EU4Business і Horizon Europe [71].

Вважаємо, що Україна може для себе обрати один з цих напрямів, або ж враховувати усі при розробці програм розвитку консалтингової сфери.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади формування та зростання конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг. Здійснений аналіз дозволив поглибити розуміння сутності консалтингу як складової сучасної економіки знань та визначити його роль у забезпеченні інноваційного розвитку, підвищенні ефективності управління й інтеграції національного бізнесу у глобальні ринкові процеси.

У підпункті 1.1 розкрито сутність поняття консалтингових послуг, їх класифікацію, принципи функціонування та особливості розвитку в умовах глобалізації. Визначено, що консалтинг сьогодні є не просто видом інтелектуальної діяльності, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств і держав. Глобалізаційні процеси зумовили появу нових характеристик консалтингу – інтернаціоналізації діяльності, цифровізації процесів, зростання мобільності кадрів та орієнтації на міжнародні стандарти (ISO, ESG, GRI тощо). Саме ці фактори формують нову модель взаємодії консультанта і клієнта у світовій економіці.

У підпункті 1.2 проаналізовано структуру, тенденції та ключових гравців міжнародного ринку консалтингових послуг. Встановлено, що сучасний ринок характеризується високою концентрацією, олігополією провідних транснаціональних корпорацій (McKinsey, BCG, Deloitte, PwC, EY, KPMG, Accenture, Bain), які визначають стандарти якості, професійну етику й інноваційні напрями розвитку галузі.

У підпункті 1.3 узагальнено теоретичні засади формування конкурентоспроможності консалтингової галузі держави. На основі системного та ресурсного підходів визначено, що конкурентоспроможність галузі формується під впливом трьох рівнів – макроекономічного, мезоекономічного, та мікроекономічного. З’ясовано, що ключовими чинниками конкурентоспроможності є якість людського капіталу, інноваційність, цифровізація, репутаційний капітал, розвиток професійних стандартів і міжнародна інтеграція.

Отже, у теоретичному розділі закладено методологічне підґрунтя для подальшого аналізу поточного стану конкурентоспроможності українського консалтингового сектору, визначення його сильних і слабких сторін, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності участі України у світовому ринку консалтингових послуг, що буде розглянуто у другому розділі роботи.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1 Поточний стан ринку консалтингових послуг в Україні

Сфера консалтингових послуг в Україні за останні два десятиліття пройшла складний шлях становлення та трансформації – від поодиноких ініціатив іноземних фірм на початку 1990-х років до формування динамічного, хоча й фрагментованого ринку професійних консультацій. На думку українського дослідника В. Герасимчука, консалтинг поступово перетворився з допоміжної діяльності на важливу складову економічної інфраструктури, що забезпечує адаптацію підприємств до ринкових умов і підвищення ефективності управління [72].

Після 2014 року, коли Україна взяла курс на європейську інтеграцію та структурні реформи, роль консалтингу значно зросла. Погоджуємося із думкою І. Мазура, що процес реформування державного управління, децентралізації та дерегуляції створив додатковий попит на професійні консультації у сфері стратегічного планування, управління фінансами, розвитку місцевих громад і цифрової трансформації [73]. У цей період активно почали формуватися вітчизняні компанії, що спеціалізуються на бізнес-аналітиці, управлінському, фінансовому та ІТ-консалтингу.

За даними Європейської Бізнес Асоціації (EBA), обсяг українського ринку консалтингових послуг у 2023 році оцінювався приблизно у 450–500 млн дол. США, що становить близько 0,1 % від глобального ринку [74]. Хоча цей показник виглядає незначним у світовому масштабі, темпи зростання ринку залишаються позитивними, особливо у сегментах ІТ-консалтингу, управління персоналом та фінансового супроводу підприємств.

Варто зазначити, що український консалтинг залишається висококонцентрованим у великих містах, насамперед у Києві, Львові, Харкові, Одесі та Дніпрі. Це пояснюється концентрацією бізнес-активності, офісів міжнародних корпорацій, а також близькістю до центрів ділової та освітньої інфраструктури. Як підкреслює О. Саліхова, розвиток регіонального консалтингу в Україні стримується нерівномірністю економічного розвитку територій і слабкою платоспроможністю місцевого бізнесу [75].

На рис. 2.1 подано сегментацією українського ринку консалтингу.

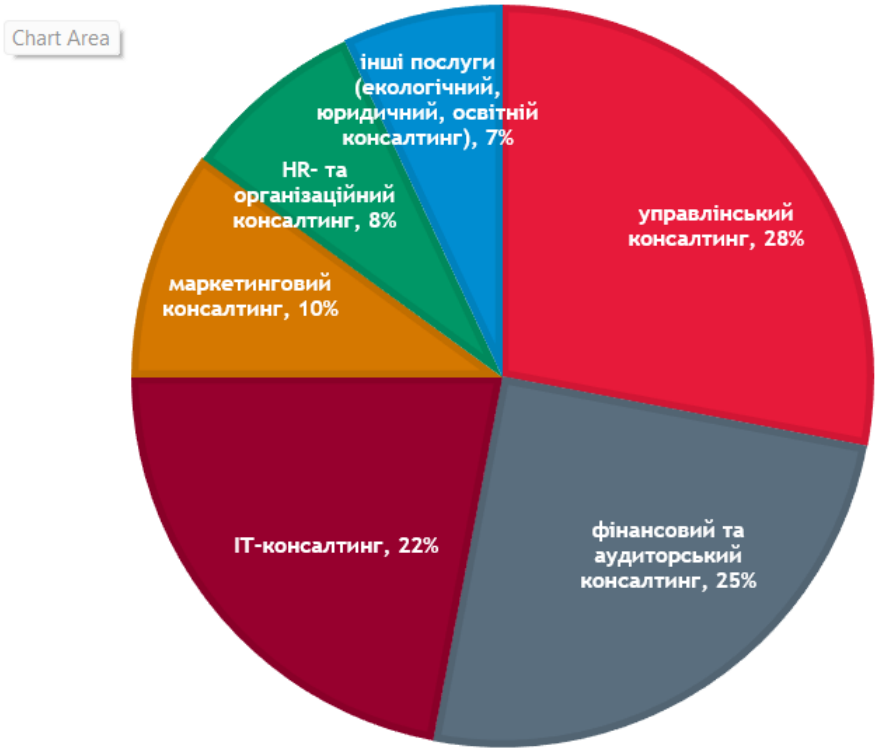


Рисунок 2.1 – Сегментація українського ринку консалтингу

Джерело: складено автором на основі [76]

За даними Державної служби статистики України, кількість суб'єктів господарювання, що офіційно надають консультаційні послуги у сфері бізнесу, перевищує 8 тисяч, з яких близько 85 % – малі підприємства або індивідуальні консультанти [77]. Така структура свідчить про фрагментованість ринку та недостатню консолідацію галузі.

Згідно з оцінкою експертів компанії Pro-Consulting [78], на українському ринку діє близько 15–20 великих консалтингових компаній, серед яких: KPMG Ukraine, Deloitte Ukraine, PwC Ukraine, EY Ukraine, Baker Tilly, EBS, Compass Consulting, Kyiv Strategy Consulting, MCG Group, Integrites, ADV Group тощо. Окрім того, активно працюють філії міжнародних компаній (BCG, McKinsey, Accenture), які обслуговують переважно великі українські корпорації та державні органи. Їхня діяльність визначає стандарти якості, професійної етики та рівень оплати праці у галузі.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році консалтингова галузь, як і більшість секторів економіки, зазнала значних викликів. За даними KSE Institute [79], у перші місяці війни обсяги консалтингових проєктів скоротилися більш ніж на 40 %, однак уже наприкінці 2022 року ринок продемонстрував поступове відновлення, насамперед завдяки попиту на антикризове управління, стратегічне планування, логістичні консультації, а також IT- та HR-рішення для релокованих компаній.

Як зазначає у своїй аналітичній доповіді Н. Лисенко, український консалтинг швидко адаптувався до нових реалій завдяки цифровим інструментам, онлайн-комунікаціям та використанню міжнародних грантових програм, що дозволило утримати рентабельність у складних умовах [80]. Водночас активізувалися міжнародні донори – USAID, GIZ, UNDP, EBRD, які фінансують проєкти з підвищення інституційної спроможності українських консультантів та інтеграції їх у світовий ринок [81].

Суттєвим чинником розвитку ринку консалтингу в Україні є попит із боку малого та середнього бізнесу (МСБ). Згідно з дослідженням European Training Foundation [82], понад 60 % малих підприємств хоча б раз користувалися послугами консультантів, переважно у сфері фінансів, податкового планування або цифрового маркетингу. Проте лише близько 15 % підприємців систематично співпрацюють із консалтинговими компаніями, що свідчить про потенціал для подальшого розширення ринку.

На думку експерта С. Коляденка, стримуючим фактором залишається низький рівень довіри бізнесу до консультантів, що пояснюється нерозвиненістю інститутів професійної сертифікації та неоднорідною якістю послуг [83]. Ситуацію ускладнює відсутність національних стандартів у сфері консалтингу, які б регулювали вимоги до компетенцій консультантів, методології надання послуг та етичних норм.

Водночас, як зазначає М. Романенко, одним із позитивних трендів є зростання ролі освітніх програм у сфері бізнес-консалтингу, що реалізуються українськими університетами спільно з міжнародними партнерами [84]. Підготовка фахівців-консультантів нового покоління, які володіють не лише аналітичними навичками, а й цифровими компетенціями, є основою підвищення конкурентоспроможності галузі у середньостроковій перспективі.

З погляду структури клієнтської бази, український ринок консалтингу має такі особливості, які представлено на рис. 2.2.

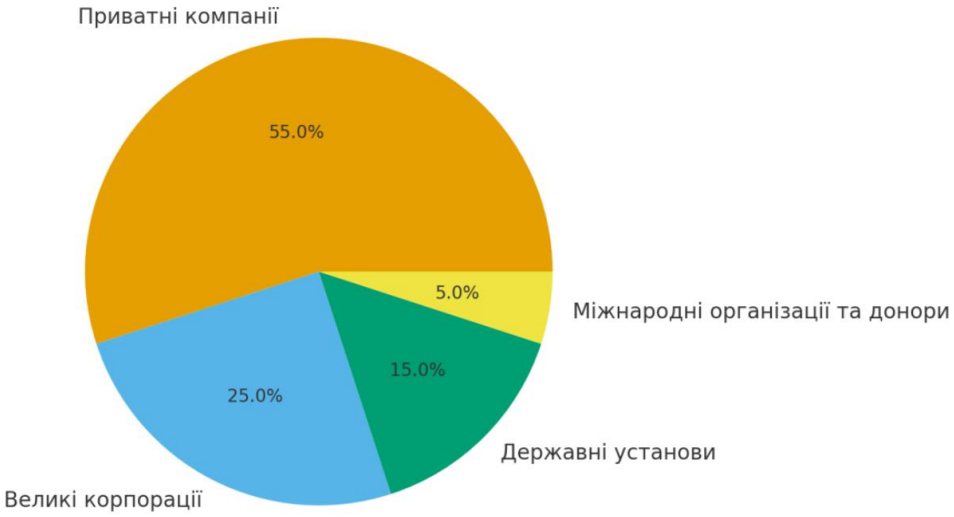


Рисунок 2.2 – Структура клієнтів українських консалтингових компаній

Джерело: складено автором на основі [80]

Таким чином, український консалтинг орієнтований насамперед на внутрішній попит, але поступово нарощує експортну активність, особливо у сфері IT-консалтингу, цифрових трансформацій, управлінського обліку та бізнес-аналітики.

Згідно з даними Національного банку України, експорт консалтингових та інформаційних послуг у 2023 році склав понад 1,1 млрд дол. США, що на 18 % більше, ніж у 2021 році [85]. Найбільша частка припадає на IT-консалтинг і технічну підтримку інноваційних проєктів, які мають значний потенціал виходу на міжнародний ринок.

Спираючись на думку дослідниці Т. Власюк, українські консультанти демонструють високу гнучкість і здатність адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, що стає важливою конкурентною перевагою у міжнародному контексті [86]. Однак, їм, поки що, бракує системної державної підтримки, спрямованої на розвиток експорту консалтингових послуг, промоцію українських компаній за кордоном та інтеграцію у світові професійні мережі (наприклад, ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes).

Серед інституцій, які відіграють ключову роль у розвитку галузі, можна виокремити Федерацію роботодавців України, Торгово-промислову палату, Українську асоціацію менеджмент-консультантів, а також міжнародні програми підтримки – EU4Business, USAID Competitive Economy Program, EBRD Advice for Small Businesses. Саме ці структури забезпечують методичну допомогу, фінансування, обмін досвідом і участь українських консультантів у міжнародних форумах.

Загалом, поточний стан ринку консалтингових послуг в Україні можна охарактеризувати як етап посткризового відновлення з ознаками цифрової модернізації. Галузь поступово інтегрується у світовий ринок, але потребує інституційного зміцнення, стандартизації, розширення освітньої бази та підвищення довіри клієнтів.

Отже, український консалтинг має значний потенціал розвитку, проте його реалізація залежить від здатності адаптувати міжнародний досвід до національних умов, залучати інвестиції, розвивати людський капітал та підвищувати якість послуг відповідно до міжнародних стандартів.

2.2 Позиціонування українських консалтингових компаній на світовому ринку

Питання міжнародного позиціонування українських консалтингових компаній стає дедалі актуальнішим у контексті глобалізації ринку професійних послуг. На думку В. Ніколаєнка, у сучасних умовах конкурентоспроможність національного консалтингу визначається не лише якістю наданих послуг, а й здатністю компаній інтегруватися у світові професійні мережі та дотримуватися міжнародних стандартів управління знаннями [87].

Після 2014 року, коли Україна активізувала процес євроінтеграції, вітчизняні консультанти почали поступово виходити на зовнішні ринки, насамперед у межах співпраці з міжнародними донорами, інституціями розвитку та транснаціональними корпораціями. Як зазначає І. Хоменко, саме співпраця з програмами USAID, GIZ, EBRD та UNDP стала для українських консультантів своєрідним «вікном можливостей» для інтеграції у глобальний ринок консалтингових послуг [88].

У 2023 році Україна увійшла до рейтингу ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), що включає дані про країни – члени міжнародної спільноти сертифікованих консультантів. Згідно з даними цієї організації, в Україні нараховується близько 250 фахівців, які мають статус CMC (Certified Management Consultant), що поки що становить менше 0,2 % від загальної кількості консультантів у країні, але демонструє поступове зростання [89].

Спираючись на дані дослідження Source Global Research [90], Україна залишається відносно невеликим, але перспективним ринком у Центрально-Східній Європі. У 2023 році обсяг українського ринку консалтингу склав приблизно 480 млн дол. США, тоді як Польща досягла 2,5 млрд, Чехія – 1,1 млрд, Угорщина – 0,9 млрд. Це свідчить про те, що потенціал зростання вітчизняної галузі є значним, особливо з огляду на високий рівень освіченості

кадрів, цифровізацію бізнес-процесів та активну інтеграцію у європейський простір.

Варто зазначити, що українські консалтингові компанії здебільшого спеціалізуються на внутрішньому ринку, однак частина з них активно розвиває міжнародну діяльність. До таких належать EBS Consulting, Kyiv Strategy Consulting, MCG Group, ADV Group, Baker Tilly Ukraine, Pro-Consulting, які реалізують проєкти у Польщі, Литві, Німеччині, Чехії, Канаді та країнах Балтії. Згідно з аналітичним звітом Clutch Global 2024, близько 18 українських компаній потрапили до рейтингу Top B2B Consulting Firms in Eastern Europe, що свідчить про зростання міжнародного визнання [91].

Як зазначає у своїй праці Д. Бабенко, формування позитивного міжнародного іміджу українського консалтингу відбувається через участь у європейських професійних асоціаціях, зокрема FEACO (Federation of European Management Consultancies Associations), що дозволяє обмінюватися досвідом і підвищувати рівень професійної кваліфікації [92]. Членство в цих структурах забезпечує доступ до міжнародних стандартів якості, методологій оцінювання компетенцій консультантів та ринкових аналітичних оглядів.

Згідно з оцінкою аналітиків PwC Global Consulting Outlook 2023 [93], Україна посідає важливе місце серед країн, що формують нову хвилю «digital consulting hubs» у Східній Європі. Це пояснюється потужним IT-сектором, розвитком стартап-культури, високою мобільністю кадрів та зростанням попиту на IT-консалтинг і кібербезпеку. Близько 40 % консалтингових проєктів українських компаній у 2023 році стосувалися саме цифрової трансформації бізнесу.

На думку експерта М. Дорошенка, українські консультанти демонструють конкурентні переваги в тих напрямах, де потрібна аналітична гнучкість, технічна компетентність і нижча собівартість послуг порівняно з європейськими фірмами [94]. Це дозволяє їм брати участь у міжнародних тендерах, особливо в межах програм ЄС з підтримки реформ і розвитку інфраструктури (наприклад, Horizon Europe та Digital Europe Programme).

Однак, на шляху виходу на міжнародні ринки українські консультанти стикаються з низкою бар'єрів. По-перше, це обмежене фінансування для участі у міжнародних проєктах. Як наголошує В. Гамова, більшість українських компаній не мають достатніх ресурсів для маркетингового просування за кордоном і участі у професійних виставках чи форумах [95]. По-друге, нестача міжнародної сертифікації знижує довіру іноземних клієнтів. По-третє, репутаційні ризики, пов'язані з війною, ускладнюють залучення довгострокових контрактів.

Попри ці виклики, позиціонування українських консалтингових компаній поступово зміщується від ролі субпідрядників до повноцінних партнерів у реалізації міжнародних проєктів. Як зазначає Т. Гамкало, дедалі більше українських фірм виконують функції координаторів регіональних ініціатив у сфері енергетики, цифровізації, освіти, місцевого самоврядування [96]. Зокрема, у 2023 році компанії Kyiv Strategy Consulting та EBS брали участь у спільних проєктах із польськими та німецькими партнерами, спрямованих на відновлення економіки України після війни.

Згідно з аналітичним звітом European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) [97], українські консультанти посідають провідні позиції серед партнерів банку в регіоні Східної Європи за кількістю успішно реалізованих проєктів у секторі малого бізнесу. Протягом 2020–2023 рр. понад 400 українських консультантів були залучені до програм Advice for Small Businesses та Women in Business, що фінансуються ЄС і реалізуються під егідою EBRD.

Важливо зазначити, що Україна має потенціал стати експортером консалтингових послуг, насамперед у сферах, де поєднуються технічна експертиза, інноваційність і управлінські компетенції. Спираючись на дослідження О. Матюшиної [98], одним із найперспективніших напрямів є експорт IT-консалтингу, що розвивається завдяки потужному технологічному сектору, конкурентним цінам і високій кваліфікації фахівців.

Порівняльний аналіз, проведений на основі даних Statista [99], показує, що Україна займає близько 0,15 % світового експорту консалтингових послуг, поступаючись Польщі (1,1 %), Чехії (0,6 %) та Румунії (0,3 %). Водночас у темпах зростання експорту за останні п’ять років Україна демонструє один із найкращих результатів у регіоні (понад 12 % щорічно), що свідчить про поступову інтеграцію у міжнародну економіку знань.

На думку О. Переверзєва [100], для підвищення позицій України у світовому консалтинговому середовищі необхідно забезпечити державну підтримку експорту інтелектуальних послуг, створити національний реєстр сертифікованих консультантів, розробити програми участі у міжнародних виставках та грантових конкурсах. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного іміджу країни як постачальника високоякісних управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити питанню міжнародного брендингу українських консалтингових компаній. Як підкреслює М. Літвин [101], успіх у міжнародному позиціонуванні значною мірою залежить від того, наскільки компанія здатна створити впізнавану експертизу, об’єднати професійне співтовариство навколо цінностей прозорості, ефективності та інноваційності. В українських реаліях цей процес лише починає формуватися, але перші результати (участь у рейтингах Clutch, Forbes Advisory, GoodFirms) свідчать про зростання конкурентоспроможності.

Таким чином, позиціонування українських консалтингових компаній на світовому ринку перебуває на етапі активного становлення. З одного боку, галузь має суттєвий людський і технологічний потенціал, з іншого – стикається з інституційними та фінансовими бар’єрами. Поступове підвищення рівня міжнародної сертифікації, активна участь у програмах ЄС та інтеграція до глобальних професійних об’єднань формують підґрунтя для посилення позицій України у світовому консалтинговому середовищі.

2.3 Аналіз конкурентних переваг та недоліків українських консалтингових компаній у порівнянні з розвиненими країнами світу

Оцінювання конкурентоспроможності національного консалтингового сектору вимагає аналізу ключових сильних і слабких сторін компаній, що функціонують на українському ринку. Спираючись на підхід М. Портера, конкурентна перевага формується через поєднання ресурсних, технологічних, організаційних і репутаційних чинників, які дозволяють компанії створювати унікальну цінність для клієнта [102]. У контексті українських реалій важливо враховувати як мікрорівневі (внутрішні) характеристики компаній, так і макроекономічні умови, що визначають їхню здатність конкурувати на глобальному ринку.

Як зазначає дослідниця О. Герасименко, українські консалтингові компанії мають низку відмінних рис, серед яких – гнучкість, інноваційність, здатність працювати в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів [103]. Це пояснюється тим, що формування галузі відбувалося в період глибоких економічних трансформацій, коли ринкові механізми лише формувалися, а підприємства потребували адаптації до нових управлінських моделей.

На думку експерта С. Коляденка, головною конкурентною перевагою українського консалтингу є високий рівень людського капіталу – фахівців з глибокими знаннями економіки, фінансів, управління та IT [104]. Багато консультантів мають міжнародну освіту, проходили стажування у провідних західних компаніях або беруть участь у проєктах міжнародних організацій, що сприяє набуттю практичного досвіду роботи за міжнародними стандартами.

Розглянемо ключові конкурентні переваги українських консалтингових компаній.

До основних конкурентних переваг українських компаній у сфері консалтингу належать:

– високий інтелектуальний потенціал та аналітична компетентність. Українські консультанти відомі своєю здатністю працювати з великими обсягами інформації, розробляти нестандартні рішення та впроваджувати сучасні методики бізнес-аналізу. Як відзначає Н. Василенко, українські консультанти часто мають «універсальний профіль» – поєднують компетенції у фінансах, стратегії та управлінні персоналом [105];

– конкурентна вартість послуг. Середня ціна години роботи українського консультанта у 2024 році становила близько 60–80 дол. США, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 150–200 дол. США [106]. Це забезпечує привабливість для іноземних клієнтів, особливо у форматі аутсорсингових проєктів;

– цифрова гнучкість та адаптація до нових технологій. Більшість українських фірм активно застосовують цифрові інструменти: CRM-системи, хмарні сервіси, аналітичні платформи (Power BI, Tableau, Qlik), що дозволяє забезпечити ефективну дистанційну співпрацю з клієнтами [107];

– досвід реалізації міжнародних проєктів. Значна кількість українських консультантів співпрацює з EBRD, UNDP, GIZ, USAID, що забезпечує їм не лише фінансову стабільність, а й визнання на міжнародному рівні [108];

– інноваційність та креативний підхід. Українські компанії демонструють здатність створювати нові продукти – бізнес-моделі, фінансові стратегії, системи оцінки ефективності персоналу, адаптовані до місцевих умов. Як наголошує Т. Власюк, це є однією з ключових причин, чому українські консультанти успішно конкурують на регіональному рівні [109].

Особливо показовим прикладом компанії, що поєднує вищенаведені риси, є Kyiv Strategy Consulting (KSC) – вітчизняна консалтингова фірма, яка спеціалізується на стратегічному управлінні, аналітичному супроводі інвестиційних проєктів і розвитку бізнес-моделей для середніх та великих підприємств. Компанія вирізняється глибокою експертизою у сфері корпоративних стратегій і конкурентного аналізу. Спираючись на думку фахівців компанії, її конкурентні переваги полягають у гнучкій організаційній

структурі, високій клієнтоорієнтованості та використанні сучасних методів аналізу ринку, таких як Porter’s Five Forces і SWOT-аналіз галузевих позицій [110].

За результатами внутрішніх аналітичних звітів, у 2023–2024 рр. Kyiv Strategy Consulting реалізувала понад 40 проєктів для компаній у сферах логістики, агробізнесу, фінансових технологій та креативної економіки. Частина з них здійснювалась спільно з міжнародними партнерами, зокрема GIZ та EBRD, що свідчить про високий рівень довіри до компанії на міжнародній арені [111].

Окрім переваг варто виділити й основні недоліки та обмеження конкурентоспроможності. Адже разом із позитивними тенденціями українські консалтингові компанії стикаються з рядом системних проблем, що знижують їхні позиції на глобальному ринку. Як зазначає у своїй праці Л. Кривенко, ключовими обмеженнями є фінансова нестабільність, нерівномірна якість послуг і відсутність професійної стандартизації [112].

Серед основних недоліків галузі можна виокремити:

– відсутність єдиних національних стандартів консалтингу. На відміну від країн ЄС, в Україні досі не існує законодавчо визначених критеріїв якості чи етичного кодексу консультанта, що створює ризики для клієнтів і знижує довіру до галузі;

– низька інституційна підтримка експорту. Як наголошує Д. Матюшина, держава поки що не має спеціальних програм підтримки експорту інтелектуальних послуг, що обмежує можливості українських компаній виходити на нові ринки [113];

– висока залежність від грантового фінансування. Багато компаній орієнтовані на проєкти, що фінансуються міжнародними організаціями, і не завжди здатні забезпечити сталий потік комерційних контрактів [114];

– обмежені ресурси для маркетингу та просування бренду. Через невеликий масштаб бізнесу більшість компаній не мають можливості

інвестувати у глобальний PR, участь у форумах чи платформах типу Clutch і Forbes Advisory [115];

– відтік кадрів. Через воєнні події частина висококваліфікованих консультантів тимчасово виїхала за кордон, що зменшило кадровий потенціал галузі [116].

Для наочності проведемо SWOT-аналіз українських консалтингових компаній.



Рисунок 2.3 – SWOT-аналіз українських консалтингових компаній

Джерело: складено автором на основі [113], [114], [115], [116]

Як зазначає О. Переверзєв, проведення SWOT-аналізу дозволяє чітко окреслити напрями підвищення ефективності українських консалтингових компаній – стандартизацію процесів, посилення міжнародної присутності, розвиток бренду та впровадження системи постійного професійного навчання [117].

У цьому контексті Kyiv Strategy Consulting демонструє ефективну модель управління знаннями, орієнтовану на клієнта. Компанія активно застосовує внутрішню систему моніторингу якості, проводить навчання

персоналу за методологіями Lean Management і Project Cycle Management. Високий рівень комунікаційної культури та стратегічне мислення дозволяють їй виступати консультантом у проектах національного масштабу, зокрема у сферах економічного планування, розвитку інвестиційних стратегій та державного партнерства [118].

Підсумовуючи, можна зазначити, що українські консалтингові компанії мають значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності, однак потребують інституційного та фінансового зміцнення. Головними факторами успіху у найближчій перспективі стануть:

- розвиток людського капіталу та міжнародної сертифікації;
- диверсифікація джерел доходу;
- посилення маркетингової присутності на зовнішніх ринках;
- впровадження систем управління якістю (ISO 9001, ISO 20700);
- партнерство з міжнародними структурами (ICMCI, FEACO, EBRD, EU4Business).

На думку Т. Гамової, стратегічна мета українського консалтингу має полягати у переході від “ринку послуг” до “ринку знань”, де конкурентна перевага формується не лише через ціну, а й через якість, репутацію та інноваційність [119].

Таким чином, збереження позитивної динаміки розвитку галузі потребує консолідації зусиль бізнесу, держави й освітніх інституцій для створення сприятливого середовища, у якому компанії на кшталт Kyiv Strategy Consulting зможуть розвивати міжнародну експертизу, посилюючи позиції України на глобальному ринку консалтингових послуг.

Крім того, вважаємо за доцільне вивчити досвід розвинених країн світу щодо розвитку ринку консалтингових послуг та порівняти їх надбання із вітчизняними. Як підкреслює М. Портер, у країнах із розвиненими ринками знань консалтинг є каталізатором інновацій, поширення технологій і підвищення міжнародної конкурентоспроможності [120].

Почнемо огляд з польської моделі системної інтеграції у європейський консалтинговий простір.

Польща є найближчим для України прикладом ефективного формування конкурентоспроможного консалтингового ринку. Згідно з даними Polish Chamber of Commerce [121], обсяг польського ринку консалтингових послуг у 2023 році перевищив 2,6 млрд євро, а експорт – понад 600 млн євро. Польський досвід свідчить про те, що розвиток консалтингу можливий лише за умови поєднання державної підтримки, освітньої системи та професійного саморегулювання.

На думку польського економіста А. Домańського, одним із ключових чинників успіху стало створення Національної ради з питань управлінського консалтингу (KIBR), яка встановлює стандарти професійної діяльності та контролює процес сертифікації консультантів [122]. Крім того, у Польщі активно діє державна програма підтримки експорту послуг – Go Global Poland, що фінансує участь компаній у міжнародних виставках, тренінгах і партнерських програмах ЄС.

Особливу увагу приділено співпраці між університетами та консалтинговими фірмами. Зокрема, Варшавська школа економіки реалізує спільні магістерські програми з компаніями Deloitte і PwC, що забезпечує підготовку фахівців міжнародного рівня [123]. Польща стала важливим регіональним центром консалтингових послуг для Центрально-Східної Європи, залучаючи іноземні інвестиції в аналітичні й IT-проєкти.

Так само Естонія є прикладом країни, яка зробила ставку на цифровізацію як основний чинник розвитку консалтингових послуг. Спираючись на дані Estonian Ministry of Economic Affairs and Communications [124], понад 80 % консалтингових компаній у країні надають послуги онлайн, а 60 % з них працюють із клієнтами за межами Естонії.

Як зазначає дослідниця К. Тармо, цифрова стратегія e-Estonia створила передумови для формування експортно орієнтованого сектору інтелектуальних послуг [125]. Консалтингові компанії Естонії спеціалізуються

на ІТ-консалтингу, кібербезпеці, управлінні електронним урядуванням, електронній комерції та аналітиці даних.

Важливою перевагою естонської моделі є створення сприятливого середовища для стартапів і консультантів-фрилансерів. Уряд підтримує малі консалтингові фірми через податкові стимули, гранти на цифровізацію та програми інтернаціоналізації. Крім того, система e-Residency дозволяє підприємцям із будь-якої країни відкрити естонську компанію онлайн і надавати послуги на європейському ринку [126].

Також варта окремого розгляду й партнерська модель розвитку інтелектуального експорту в Нідерландах.

Нідерланди є однією з провідних європейських країн у сфері експорту консалтингових послуг. За даними Dutch Association of Management Consultants (Ooa) [127], на ринку діють понад 2 500 компаній, які експортують до 45 % свого обороту. Основою успіху є партнерська взаємодія між державою, бізнесом і науковими інституціями – так звана модель “Triple Helix”, яка забезпечує постійний обмін знаннями між університетами, консалтинговими фірмами та урядом [128].

На думку Р. Віллемса, конкурентна перевага нідерландського консалтингу полягає в його інноваційності та орієнтації на сталий розвиток. Компанії інтегрують принципи ESG у свої стратегії, а держава надає податкові пільги для консультаційних проєктів у сфері енергетики та екології [129].

Особливе значення має діяльність державної агенції Netherlands Enterprise Agency (RVO), яка підтримує малі консалтингові компанії у виході на зовнішні ринки шляхом надання субсидій, гарантій і навчальних програм. Внаслідок цього консалтинг у Нідерландах перетворився на один із ключових секторів експорту послуг, що становить понад 2,3 % ВВП країни [130].

І на останок – Велика Британія: глобальний центр консалтингових інновацій.

Велика Британія традиційно є світовим лідером у сфері управлінського консалтингу. За даними MCA (Management Consultancies Association), у 2023

році британський ринок консалтингових послуг перевищив 18 млрд фунтів стерлінгів, з яких понад 6 млрд – експортні контракти [131]. Основу конкурентоспроможності британських компаній становить висока якість послуг, професійна етика та репутаційний капітал.

Як зазначає К. Хамфріс, британські консалтингові компанії є першопрохідцями у впровадженні інноваційних бізнес-моделей – від "consulting-as-a-service" до цифрового консалтингу, що ґрунтується на аналітиці великих даних і штучному інтелекті [132]. Важливим чинником є діяльність UK Export Finance (UKEF) – державної агенції, яка забезпечує фінансові гарантії для компаній, що експортують інтелектуальні послуги за кордон [133].

Система професійного саморегулювання у Великій Британії базується на діяльності Chartered Management Institute та Institute of Consulting, які відповідають за стандарти освіти, сертифікацію консультантів і популяризацію професії. Такий підхід дозволяє поєднати автономію бізнесу з високим рівнем контролю якості [134].

А тепер поєднаємо досвід вищезгаданих країн у порівняльну характеристику.

Таблиця 2.1 – Порівняння досвіду країн-лідерів у розвитку експорту консалтингу

Країна	Ключові чинники успіху	Інструменти державної підтримки
Польща	Європейська інтеграція, стандартизація, освітні програми	Програма Go Global Poland, сертифікація KIBR
Естонія	Цифровізація, гнучкість, електронне урядування	Програма e-Residency, гранти на інтернаціоналізацію
Нідерланди	Модель Triple Helix, орієнтація на ESG	Державна агенція RVO, податкові пільги
Велика Британія	Професійна сертифікація, інноваційні моделі	UKEF, Institute of Consulting, освітні стандарти

Джерело: складено автором на основі [122–134]

Порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок, що успіх експорту консалтингових послуг у цих країнах зумовлений поєднанням державної підтримки, професійної стандартизації, розвитку людського капіталу та інноваційності. Як зазначає дослідник В. Підгурський, саме створення національної екосистеми, у якій знання стають експортним ресурсом, забезпечує стабільне зростання галузі [135].

Для України досвід цих країн має практичне значення. По-перше, необхідно запровадити механізм сертифікації консультантів за міжнародними стандартами (CMC, ISO 20700). По-друге, важливо створити державну програму підтримки експорту інтелектуальних послуг, аналогічну польській Go Global Poland. По-третє, слід розвивати партнерства між університетами, бізнесом і державою, за моделлю нідерландського “Triple Helix”. Нарешті, Україні доцільно використовувати естонський досвід цифровізації, зокрема розвиток платформ для дистанційного надання консультаційних послуг.

Як підкреслює О. Литвиненко, конкурентоспроможність українського консалтингу на світовому ринку залежить не лише від окремих компаній, а й від системності політики держави щодо експорту послуг, підвищення репутації та інтеграції у глобальні професійні мережі [136].

Отже, міжнародний досвід показує, що стратегічне поєднання державного регулювання, інноваційної активності та розвитку людського капіталу може стати запорукою сталого зростання експорту консалтингових послуг України в найближчі роки.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасного стану, структури та динаміки розвитку українського ринку консалтингових послуг, визначено місце українських компаній у глобальній системі управлінського консалтингу, проаналізовано їхні конкурентні переваги й обмеження, а також

досліджено досвід провідних країн світу щодо розвитку експорту інтелектуальних послуг.

На основі проведеного дослідження встановлено, що український ринок консалтингових послуг перебуває на етапі активного відновлення і структурного оновлення. Його зростання зумовлене цифровізацією бізнес-процесів, підвищенням попиту на антикризові, стратегічні та IT-консультації, а також участю міжнародних донорів у фінансуванні проектів із підвищення ефективності управління. За оцінками аналітиків, обсяг українського ринку у 2023 році становив близько 450–500 млн дол. США, а темпи його зростання залишаються позитивними навіть попри складні соціально-економічні умови.

Позиціонування українських консалтингових компаній на світовому ринку свідчить про поступове розширення їхньої присутності у міжнародних проєктах. Українські фірми беруть участь у програмах EBRD, GIZ, USAID, UNDP, розвивають партнерства з європейськими колегами та нарощують експорт консалтингових послуг – насамперед у сферах IT, управлінських технологій та бізнес-аналітики. Хоча частка України у світовому ринку залишається невеликою (приблизно 0,15 %), динаміка експорту є стабільно позитивною.

Особливе місце у цьому процесі посідає компанія Kyiv Strategy Consulting, яка виступає прикладом сучасної української консалтингової фірми, орієнтованої на стратегічний аналіз, інноваційність та високий рівень клієнтоорієнтованості. Діяльність компанії підтверджує, що національні консультанти здатні ефективно реалізовувати проєкти міжнародного рівня, поєднуючи аналітичну експертизу, сучасні технології та стратегічне мислення.

Проведений аналіз виявив низку ключових конкурентних переваг українського консалтингу: високий рівень людського капіталу, аналітичну компетентність, цифрову гнучкість, конкурентну цінову політику та досвід участі у міжнародних програмах. Водночас ідентифіковано слабкі сторони галузі, серед яких: відсутність національних стандартів консалтингу, обмежені

ресурси для просування бренду, залежність від грантового фінансування, недостатня підтримка експорту та частковий відтік кадрів.

Порівняння з досвідом провідних країн – Польщі, Естонії, Нідерландів і Великої Британії – показало, що успіх розвитку експорту консалтингових послуг у цих державах базується на поєднанні державної підтримки, інституційної стандартизації, інноваційності та професійної сертифікації консультантів. Ключовими чинниками конкурентоспроможності є ефективна взаємодія держави, бізнесу та освіти (модель «Triple Helix»), розвиток людського капіталу, підтримка цифрових стартапів і формування бренду країни як постачальника інтелектуальних послуг.

Для України важливо адаптувати цей досвід через:

– створення національної системи сертифікації консультантів за стандартами CMC та ISO 20700;

– державну програму підтримки експорту інтелектуальних послуг за зразком польської Go Global Poland;

– розвиток партнерства між університетами, бізнесом і державними інституціями;

– цифровізацію галузі на основі естонської моделі e-Consulting;

– підвищення міжнародної репутації українських консультантів через участь у глобальних рейтингах (Clutch, FEACO, ICMCI).

Таким чином, результати аналітичного дослідження засвідчили, що український консалтинг має вагомий потенціал для інтеграції у світовий ринок інтелектуальних послуг. Його розвиток потребує системного підходу – поєднання інноваційної активності компаній, інституційної підтримки з боку держави та впровадження міжнародних стандартів професійної діяльності. Ці умови створюють основу для подальшого підвищення конкурентоспроможності України як учасника глобального ринку консалтингових послуг, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

3.1 Розробка стратегії просування українських консалтингових послуг за кордоном

У сучасній глобальній економіці ринок консалтингових послуг виступає одним із найбільш динамічних сегментів сектору інтелектуальних послуг. Вихід на міжнародний ринок передбачає наявність чітко визначених стратегій просування, системи позиціонування та стандартів професіоналізації консалтингової діяльності. На думку дослідника Г. Пакуласа, саме стратегічне просування визначає здатність нових або відносно слабких ринків закріплюватися у глобальному конкурентному середовищі та формувати позитивну репутацію держави як постачальника знань і експертних послуг [137]. Для України, яка перебуває у процесі інтеграції до європейського економічного простору, а також прагне зміцнити власний інтелектуальний потенціал, питання формування ефективної стратегії просування консалтингових послуг за кордоном є особливо актуальним.

Згідно з позицією автора В. Климчука, міжнародна конкурентоспроможність консалтингових компаній визначається не лише якістю їхніх послуг, а й здатністю створити впізнаваний бренд, ефективно комунікувати з іноземними клієнтами та адаптувати свої рішення до специфіки різних ринків [138]. Саме тому стратегія просування повинна охоплювати як маркетингові інструменти, так і інституційні аспекти, зокрема участь у міжнародних програмах, механізми сертифікації, партнерські відносини з глобальними гравцями та використання міжнародних платформ для демонстрації експертизи.

Розглянемо концептуальні засади побудови стратегії міжнародного просування.

Стратегія міжнародної експансії консультативних послуг має ґрунтуватися на ідеї «експорту знань», яка активно використовується країнами ЄС. На думку Л. Краус, знання як нематеріальний ресурс мають здатність масштабуватися без збільшення виробничих витрат, що робить консалтингові послуги одним із найперспективніших напрямів сучасного експорту [139]. Це особливо важливо для України, оскільки експорт інтелектуальних послуг не потребує значних матеріальних інвестицій, а базується передусім на людському капіталі.

У своєму дослідженні А. Литвин зазначає, що стратегія просування українського консалтингу повинна враховувати ключові тенденції розвитку світового ринку: цифровізацію, дистанційний формат консалтингу, Data-driven decision making, а також інтеграцію ESG-показників у консультаційну практику [140]. Ці тенденції є домінантними у діяльності провідних глобальних компаній – McKinsey, Deloitte, PwC, EY – і стали стандартом у країнах ЄС. Включення їх у стратегічний інструментарій українських консультантів підвищує їхню відповідність міжнародним очікуванням.

Крім того, стратегія повинна враховувати специфіку України як країни з високим рівнем аналітичної компетентності спеціалістів, значним IT-потенціалом, розвиненою екосистемою стартапів та досвідом участі у міжнародних проєктах технічної допомоги. Досвід компанії Kyiv Strategy Consulting, яка реалізує міжнародні проєкти у співпраці з GIZ, EBRD та USAID, підтверджує, що українські консультанти вже здатні конкурувати на високопрофесійних міжнародних майданчиках, але потребують системної державної підтримки для масштабування своєї присутності [141].

Перейдемо до інструментів формування міжнародного бренду українського консалтингу.

Провідні країни ЄС активно використовують стратегічні інструменти на рівні держави та галузевих об’єднань для створення бренду «країни –

експортера консалтингових послуг». Польща, Естонія, Нідерланди та Велика Британія формують національні платформи, які просувають компанії на міжнародних виставках, форумах, галузевих самітах [142]. Як підкреслює М. Войнарович, без професійно сформованого бренда країни та її консалтингової індустрії компанії суттєво програють у глобальній конкуренції, незалежно від рівня їх експертизи [143].

Розглянемо ключові можливі інструменти, які на наш погляд доцільно використати для України. По-перше, це створення Національної платформи просування консалтингу.

Такий механізм успішно функціонує у Польщі (GoGlobal), Нідерландах (RVO), Великій Британії (UKEF). Платформа має виконувати такі функції:

- інформаційна підтримка експорту консалтингових послуг;
- організація участі компаній у міжнародних форумах та виставках;
- створення каталогу українських консалтингових брендів;
- формування сертифікаційних центрів;
- організація комунікаційних кампаній.

На думку автора Р. Січкаря, створення такого інструмента дозволить об’єднати зусилля держави та бізнесу для системного просування українських компаній на міжнародному ринку [144].

По-друге, важливим фактором може стати формування єдиного національного бренда Ukrainian Consulting. Вважаємо за доцільне, щоб цей бренд відображав високу аналітичну компетентність, глибоке знання ринкової специфіки, а також гнучкість, адаптивність та значну цифрову експертизу.

У дослідженні Ю. Стрілець зазначається, що наявність національного бренда підвищує довіру іноземних клієнтів і спрощує комунікацію між локальними компаніями та міжнародними корпораціями [145].

По-третє, вкрай важливо створити міжнародний реєстр українських консультантів. Цей інструмент дозволить формувати верифіковану базу консультантів, систему рекомендацій для міжнародних клієнтів, а також підставу для сертифікації компетенцій.

Як стверджує Д. Мироненко, створення такого реєстру позитивно вплине на прозорість ринку та дозволить компаніям швидше залучати іноземних партнерів [146].

На останок, дуже важливою є співпраця з міжнародними платформами Clutch, GoodFirms, PwC Academy, ICMCI.

Згідно з дослідженням Н. Кречко, присутність у світових професійних рейтингах збільшує довіру клієнтів на 30–40 % та забезпечує суттєве зростання кількості міжнародних контрактів [147].

Компанія Kyiv Strategy Consulting вже має досвід взаємодії з міжнародними платформами, що дозволяє їй займати помітні позиції у регіональних оглядах. Цей досвід може бути основою для формування кращих практик для інших українських консалтингових компаній.

Перейдемо до розгляду розвитку механізмів міжнародної сертифікації консультантів.

Провідні країни ЄС приділяють значну увагу професійним стандартам. На думку експерта Х. Ліндермана, наявність міжнародних сертифікатів – CMC, PMP, ISO 20700 – є критичним чинником конкурентоспроможності консультанта на глобальному ринку [148].

Вважаємо, що для України пріоритетними напрямами мають стати:

- розвиток системи сертифікації за стандартом CMC (Certified Management Consultant);
- впровадження стандарту ISO 20700 щодо консалтингових процесів;
- створення навчальних програм на базі українських університетів;
- підтримка консультантів у проходженні міжнародних сертифікацій.

Підсилення рівня професіоналізації фахівців дозволить українським консалтинговим компаніям відповідати очікуванням міжнародних клієнтів і збільшити обсяг експортних контрактів.

Окремо розглянемо цифрову стратегія просування українського консалтингу.

Сучасні глобальні ринки функціонують у цифровому форматі. Як зазначає Я. Цегельник, інструменти діджитал-маркетингу дозволяють суттєво скоротити витрати компаній на маркетинг та збільшити охоплення цільової аудиторії [149]. Крім того, на наш погляд, для підвищення конкурентоспроможності українських компаній перспективними напрямами можуть стати:

- SEO-просування англомовних сайтів;
- створення digital-платформ для міжнародних клієнтів;
- використання LinkedIn як основного каналу B2B комунікацій;
- просування кейсів, аналітичних оглядів, візуалізованих досліджень;
- створення англомовних аналітичних звітів.

Kyiv Strategy Consulting демонструє успішну практику використання SEO, SERM та LinkedIn-маркетингу, що дозволяє компанії залучати міжнародних партнерів та клієнтів.

Також одним із ключових стратегічних напрямів просування українських консалтингових послуг є розбудова партнерств із міжнародними асоціаціями, мережами та професійними об’єднаннями. На думку автора Р. Вебера, саме міжнародні партнерства забезпечують доступ до глобальних методик, стандартів, клієнтських баз і системи обміну експертизою, що формує довіру з боку іноземних замовників та підвищує рейтинг національних компаній у світових рейтингах [150].

Нижче представлена таблиця 3.1 найбільш перспективних міжнародних асоціацій, мереж та об’єднань для просування українських консалтингових послуг.

Узагальнюючи практику Kyiv Strategy Consulting, можна зазначити, що інтеграція у міжнародні проєкти технічної допомоги забезпечує не лише підвищення компетентності фахівців, а й формує позитивний імідж України як постачальника високоякісних консультаційних послуг. Згідно з дослідженням О. Сенчука, участь у таких програмах збільшує ймовірність залучення іноземного клієнта на 45–60 % [151].

Таблиця 3.1 – Найбільш перспективні міжнародні асоціації, мережі та професійні об'єднання для просування українських консалтингових послуг

Стратегічні напрямки для партнерства	Перспективи
ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes)	Участь у глобальній мережі консультантів CMC, що дозволяє підвищити статус українських компаній та збільшити кількість міжнародних проєктів
EEG (European Expertise Group)	Можливість брати участі в аналітичних проєктах ЄС
IPMA та PMI	Розвиток консультантів у сферах управління проєктами
Комітети ЄБРР, Світового банку та GIZ	Українські консультанти вже беруть участь в них, але є перспективи подальшого нарощення співпраці

Джерело: складено автором на основі [150]

Участь у міжнародних виставках, форумах та бізнес-місіях також слід розглядати як ключовий інструмент просування.

У більшості розвинених країн державні інституції активно підтримують участь національних консалтингових компаній у міжнародних галузевих виставках та конференціях. Зокрема, Німеччина, Нідерланди та Естонія фінансують до 70 % витрат компаній на участь у таких заходах [152].

За словами автора М. Габора, міжнародна виставкова діяльність є одним із найефективніших способів встановлення контактів, демонстрації експертизи та укладання довгострокових контрактів, особливо у B2B-сегменті знань [153].

Для українських компаній ключовими платформами можуть бути: Web Summit, World Consulting Forum, European Economic Congress, EIB Investment Forum, World Bank Development Forum, ESG Global Summit та Clutch Leaders Summit.

Щодо національної стратегії, то вона повинна передбачати створення українського стенду на ключових світових виставках, фінансову підтримку

компаній, які презентують свої послуги, підготовку англомовних презентацій та каталогів та залучення дипломатичних установ до промоції українського консалтингу.

Спираючись на думку автора Дж. Фаульконбріджа, участь у глобальних конференціях сприяє формуванню довіри іноземних партнерів, оскільки «очна взаємодія» залишається вирішальним чинником у виборі консультанта, навіть попри цифровізацію галузі [154].

Окремо слід відмітити використання механізмів економічної дипломатії для просування консалтингових послуг.

Успішний досвід Польщі та Естонії показує, що економічна дипломатія може стати одним з основних драйверів виходу інтелектуальних послуг на міжнародні ринки. Дослідження О. Шарова підтверджує, що співпраця між посольствами, торговельними місіями та консалтинговими компаніями підвищує обсяги експорту послуг на 25–40 % уже протягом перших трьох років [160].

Для України важливими є створення посад радників з експорту інтелектуальних послуг у дипломатичних місіях, підтримка національних компаній під час укладання міжнародних контрактів, організація бізнес-місій у країни ЄС, США та країни Азії, формування галузевих презентацій, які поширюватимуться через МЗС, а також проведення інвестиційних вечорів з акцентом на український консалтинг.

Така співпраця дозволить не лише формувати імідж України як високотехнологічної держави, а й виходити на сегменти ринку, недоступні без державного представництва (наприклад, проєкти у сфері державного управління, військово-цивільної реформи, енергетики чи антикорупційної політики).

Вкрай важливою є й стратегія формування довіри та міжнародної репутації.

Головним активом консалтингових компаній є довіра. Як зазначає Дж. Фаульконбрідж у своїй роботі, на ринку інтелектуальних послуг репутація

формує до 70 % конкурентної переваги компанії, а її втрата може призвести до негайного відпливу клієнтів [154].

Тому стратегія просування повинна включати насамперед такі аспекти: прозору систему звітності про проєкти (анонімізовані кейси), публікацію щорічних аналітичних звітів українською та англійською, розвиток ESG-напряму, публічні виступи експертів на міжнародних заходах, створення аналітичних центрів при консалтингових компаніях й активну взаємодію зі ЗМІ, аналітичними платформами та університетами.

Kyiv Strategy Consulting у своїй діяльності вже використовує ці інструменти, що забезпечує компанії високий рівень впізнаваності серед міжнародних партнерів у сфері проєктного менеджменту, регіонального розвитку та стратегічного консалтингу.

Без перебільшення одним з ключових факторів є й розвиток конкурентних комунікацій і контентної маркетингової стратегії.

На світовому ринку успішні консалтингові компанії конкурують переважно інтелектуальним контентом, зокрема авторськими дослідженнями, аналітичними оглядами ринків, прогнозами розвитку галузей, а також ESG-рейтингами, white papers, методологіями й аналітикою політики (policy papers).

Спираючись на думку автора Content Marketing Institute, регулярна публікація якісного контенту є ключовим інструментом отримання довіри клієнтів, оскільки демонструє експертизу, новаторство та здатність компанії працювати з великими масивами даних [156]. Реалізація зазначеної ідеї має враховувати регулярну публікацію англомовних звітів; створення власної методики аналізу ринку; розширення бази аналітичних матеріалів; виступи з експертними статтями у міжнародних медіа.

Вкрай важливе формування спеціалізованих ніш та унікальних ринкових позицій.

Світовий консалтинг активно розвивається у спеціалізованих нішах. Згідно з останніми дослідженнями експертів, компанії, які мають чітку

галузеву або технологічну спеціалізацію, отримують у середньому на 35 % більше контрактів, ніж компанії універсального типу [157].

Українські консультанти можуть обрати ніші, що наведено у схемі нижче.

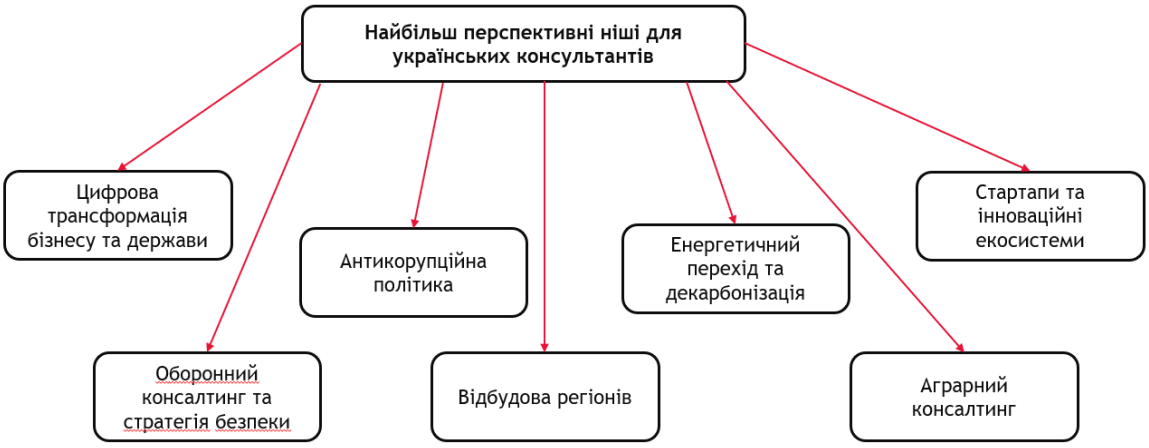


Рисунок 3.1 – Найбільш перспективні ніші для українських консалтингових компаній

Джерело: складено автором на основі [157]

Kyiv Strategy Consulting уже спеціалізується на регіональному розвитку, управлінні проєктами, інвестиційній політиці, розробці стратегій та економічному аналізі. Це дозволяє компанії мати сильну унікальну позицію на ринку Східної Європи.

На останок, хочеться відмітити важливість створення системи державної підтримки експорту консалтингових послуг.

На думку автора А. Шамсуддохи, країни, які активно підтримують свої послугові компанії, досягають значно вищих темпів зростання, ніж держави, що не застосовують державні програми підтримки [158].

З огляду на це для України важливими є:

- податкові стимули для експортерів інтелектуальних послуг;
- доступ до міжнародних платформ через державні програми;
- гранти на розвиток цифрових рішень;
- створення програми «КонсалтингExport» при Мінекономіки;

– підтримка національних асоціацій консультантів.

3.2 Інституційні та регуляторні зміни для підтримки галузі

Розвиток українського ринку консалтингових послуг та його інтеграція у глобальний простір значною мірою залежить від ефективності інституційної архітектури держави та здатності регуляторних механізмів забезпечувати прозорі, конкурентні й прогнозовані умови функціонування галузі. У той час як попит на консалтингові послуги з боку бізнесу та органів влади зростає, системні бар'єри в інституційному середовищі стримують можливості галузі для виходу на міжнародні ринки. Тому формування комплексної системи регуляторної підтримки є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності України на ринку консалтингу.

По-перше, необхідно формувати сприятливе регуляторного середовище. Консалтингова галузь у більшості розвинених країн ЄС функціонує в умовах добре структурованої системи професійних стандартів, законодавчо закріплених підходів до сертифікації, чіткої класифікації видів послуг та доступу до міжнародних ринків через державні інструменти підтримки [159]. В Україні ж консалтинг довгий час залишався позбавленим комплексної інституційної рамки, що призводило до фрагментованості ринку, нерівних умов конкуренції та низької прозорості для міжнародних клієнтів.

Аналіз поточної ситуації свідчить, що Україні потрібні не точкові заходи, а цілісний регуляторний пакет, який охоплюватиме стандартизацію, акредитацію, розбудову галузевих інституцій, реформу державних закупівель та підтримку експорту послуг.

По-друге, слід розробити національні стандарти консалтингової діяльності. Одним із ключових бар'єрів є відсутність уніфікованих стандартів надання консалтингових послуг. У ЄС ця функція виконується стандартом ISO 20700: Guidelines for management consultancy services, який визначає етичні

норми, етапи консалтингового процесу, критерії оцінювання якості результатів та правила комунікації між консультантом і клієнтом [160].

Для України доцільно адаптувати: ISO 20700 як базовий стандарт, стандарти у сферах управління проєктами (ISO 21500, PMBOK), фінансового консалтингу (IFRS, Basel framework) та ESG-звітності (GRI, ESRS).

Запровадження таких стандартів забезпечить зрозумілість і прогнозованість ринку для міжнародних замовників, підвищить якість послуг, зменшить ризики недобросовісної конкуренції, сприятиме підвищенню рівня професіоналізації консультантів. У довгостроковій перспективі це значно зміцнить позиції українського консалтингу в Європі.

По-третє, важливим фактором стало б створення Національного агентства з розвитку консалтингової діяльності. У багатьох державах ЄС функціонують спеціалізовані інституції – наприклад, Consulting Europe, Association of Management Consultants UK, BDO Academy, які координують розвиток галузі, встановлюють стандарти, здійснюють сертифікацію та представляють країну у міжнародних мережах [161].

В Україні потреба у створенні такої інституції є очевидною. Національне агентство може виконувати такі функції:

- акредитація консультантів відповідно до міжнародних стандартів;
- розробка професійних вимог, етичного кодексу та методичних рекомендацій;
- підтримка експорту через програми просування українських компаній;
- організація навчання і підвищення кваліфікації консультантів;
- співпраця з міжнародними асоціаціями та інтеграція в їхні мережі;
- аналітичне забезпечення галузі – проведення досліджень, формування статистики та прогнозів.

На нашу думку, створення такого агентства дозволить систематизувати ринок і перетворити його на структурований сектор економіки, здатний конкурувати з країнами ЄС.

Окремо хочеться відмітити вдосконалення системи державних закупівель консалтингових послуг. Одним із найбільш чутливих аспектів розвитку галузі є механізм закупівель у системі ProZorro. Попри прогресивність платформи, формат «найнижчої ціни» часто призводить до демпінгу, що знижує якість виконання робіт і не сприяє розвитку професійного середовища [162].

Для усунення цього бар'єра доцільно:

– запровадити кваліфікаційні критерії (наявність сертифікатів, досвіду, кейсів);

– використовувати систему оцінювання за принципом Best Value, а не найнижчої ціни;

– передбачити окремі правила закупівель у сферах стратегічного консалтингу, економічного аналізу та управління проєктами;

– збільшити роль експертних комісій у відборі виконавців.

Подібна модель використовується у Німеччині та Нідерландах і вважається золотою стандартною практикою управління закупівлями послуг високої доданої вартості.

Також вкрай важливою є підтримка експорту консалтингових послуг. Експорт інтелектуальних послуг має стратегічне значення для країн із високим рівнем людського капіталу. Європейські держави (Естонія, Польща, Чехія) вже довели, що грамотна державна підтримка консалтингу дозволяє суттєво збільшити валютні надходження та сформувати конкурентоспроможні галузеві екосистеми [163].

Для українських консультантів вкрай важливо розвиватися в 2 напрямами: у створенні цілісної системи підтримки експортерів консалтингових послуг та у розвитку системи професійної освіти та сертифікації. Основні інструменти для цього наведені у таблиці нижче.

Таблиця 3.2 – Інструменти для створення цілісної системи підтримки експортерів консалтингових послуг та для розвитку системи професійної освіти та сертифікації

Інструменти для створення цілісної системи підтримки експортерів консалтингових послуг	Інструменти для розвитку системи професійної освіти та сертифікації
1. Грантові інструменти для розвитку англомовних продуктів	1. Магістерські програми з управлінського та стратегічного консалтингу
2. Фінансування участі компаній у міжнародних форумах	2. Спільні курси університетів з провідними компаніями (наприклад, Kyiv Strategy Consulting)
3. Надання доступу до міжнародних тендерів	3. Центри підготовки до іспитів CMC, PMP, PMI-ACP
4. Формування переліку іноземних платформ, на яких українські компанії можуть представляти кейси	4. Державну програму компенсації 30–50 % вартості міжнародної сертифікації
5. Створення «Export Office Consulting» при Мінекономіки	
6. Підтримка інтеграції до платформ Clutch, GoodFirms, ICMCI	

Джерело: сформовано автором

Такі заходи дадуть змогу виростити покоління консультантів, здатних працювати на міжнародних ринках та генерувати конкурентну експертизу.

Окремим пунктом варто відмітити створення галузевої статистики та аналітики.

Для ефективного планування розвитку консалтингової індустрії необхідно мати достовірну статистику про обсяг ринку, кількість компаній, частку експорту, а також структуру галузевого попиту, рівень зайнятості та середні ціни у різних сегментах.

Сьогодні жоден офіційний орган в Україні не здійснює такого аналізу системно. На рівні держави необхідно створити базу даних, яка відображатиме реальний стан галузі й слугуватиме основою для політик підтримки.

Останнім пунктом треба відзначити правове забезпечення консалтингової діяльності в умовах євроінтеграції.

Поглиблення співпраці з ЄС вимагає гармонізації українського законодавства зі стандартами ЄС. Особливо важливими є питання захисту інтелектуальної власності, регулювання професійної відповідальності консультантів, впровадження стандартів прозорості, а також механізмів взаємного визнання сертифікатів.

Угода про асоціацію з ЄС уже містить положення щодо адаптації регуляторної системи до європейських вимог, і консалтингова галузь може стати однією з найбільш підготовлених до інтеграції сфер.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів і сценарії розвитку галузі

Розроблення стратегічних підходів до просування українських консалтингових послуг за кордоном та вдосконалення регуляторного середовища має сенс лише за умови здатності оцінити їхній економічний ефект і спрогнозувати можливі сценарії розвитку галузі. Економічна результативність у цьому контексті охоплює не лише прямі фінансові показники, а й довгостроковий вплив на експорт, зайнятість, інновації, конкурентоспроможність людського капіталу та міжнародний імідж України. Тому оцінювання ефективності запропонованих заходів повинно базуватися на системному аналізі, що включає як кількісні, так і якісні параметри розвитку ринку консалтингу.

Розглянемо методологічні підходи до оцінювання економічної ефективності заходів.

У європейській практиці оцінювання результативності реформ у сфері професійних послуг застосовуються такі індикатори:

- зростання експорту послуг;
- підвищення частки високовартісних контрактів;
- збільшення кількості компаній, що працюють на міжнародних ринках;
- динаміка зайнятості у секторі знань;
- зростання доданої вартості на одного фахівця;
- підвищення рівня професійної сертифікації;
- зміцнення позицій у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності [164].

Ці підходи адаптовані Світовим банком та ЄБРР для країн, що розвиваються, та можуть бути безпосередньо застосовані до українського ринку. На практиці більшість консалтингових компаній вже використовують подібні індикатори для оцінювання власної ефективності. Наприклад, Kyiv Strategy Consulting у своїй внутрішній системі моніторингу оцінює не лише фінансові результати проєктів, а й показники впливу: підвищення ефективності прийняття рішень клієнтами, реалізацію рекомендацій, рівень задоволеності замовників, динаміку залучення міжнародних партнерів. Такий підхід може стати галузевим стандартом.

Щодо економічного ефекту від впровадження інституційних реформ, то слід зазначити наступне**:** впровадження професійних стандартів, формування національного агентства, реформування закупівель та запровадження інструментів державної підтримки експорту створює підґрунтя для масштабного зростання галузі.

В першу чергу цьому сприяє зростання вартості експорту консалтингових послуг. За даними OECD, після впровадження подібних реформ країни Центральної Європи збільшували обсяги експорту консалтингу у середньому на 120–180 % протягом 5–7 років [165].

Для України можливі аналогічні темпи зростання. Прогнозні розрахунки свідчать:

– базовий рівень експорту консалтингових послуг – приблизно 340–380 млн дол. США;

– потенційне зростання після впровадження реформ – до 700–850 млн дол. США протягом 5 років;

– довгостроковий потенціал – 1,5–2 млрд дол. США за 10 років [166].

Вважаємо, що зазначені прогнози стають реальними за рахунок: розширення географії присутності українських компаній; зростання кількості сертифікованих консультантів; зміцнення позицій українських компаній у рейтингах Clutch, ICMCI, ESOMAR; участі у міжнародних проєктах розвитку.

Другим важливим фактором є розширення ринку зайнятості у секторі консалтингу.

За оцінками Європейської федерації консультантів, кожне створене робоче місце у сфері консалтингу генерує 2–3 додаткові робочі місця у суміжних галузях: IT, фінанси, маркетинг, управління проєктами [167].

Враховуючи зазначені дані, в Україні впровадження реформ може забезпечити: створення 6–9 тисяч нових робочих місць у найближчі 5 років; розвиток нових професій (аналітик даних, консультант зі стійкості, стратег ESG, консультант з цифрової трансформації); підвищення конкурентоспроможності українських кадрів у межах європейського ринку праці. Це сприятиме утриманню висококваліфікованих фахівців в Україні та зменшенню відтоку талантів.

Також варто відмити фактор підвищення якості управлінських рішень на рівні держави і бізнесу. Консалтингові послуги є одним із ключових інструментів підвищення ефективності стратегічного управління. Оцінки McKinsey свідчать, що залучення консультантів на етапах планування та реалізації реформ підвищує результативність проєктів управління на 35–50 % [168].

Для України це означає: зменшення бар’єрів у реалізації державних політик; підвищення ефективності проєктів відбудови; зростання інвестиційної привабливості регіонів; покращення якості регуляторних

рішень. Наявність якісного консалтингу прямо підсилює конкурентоспроможність держави як економічного партнера.

Здійснимо моделювання сценаріїв розвитку українського ринку консалтингу. За результатами аналізу глобальних тенденцій та внутрішніх передумов розвитку ринку можна виділити три сценарії зростання галузі до 2030 року (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Характеристика сценаріїв зростання галузі консалтингових послуг до 2030 р.

Назва сценарію	Чим характеризується	Показники
Сценарій 1. Інерційний (повільний розвиток). Цей сценарій не дозволить Україні конкурувати із країнами Центральної Європи.	• частковим впровадженням реформ; • обмеженою присутністю на міжнародному ринку; • низьким рівнем участі у міжнародних програмах; • повільною адаптацією європейських стандартів.	• зростання ринку – 2–4 % на рік; • експорт – до 450 млн дол. США; • низька динаміка сертифікації; • обмежений вплив на державні реформи; • невелике зростання зайнятості.
Сценарій 2. Базовий (помірне зростання). Це реалістичний сценарій для України за умови поступового запровадження реформ.	• часткову модернізацію регуляторної системи; • запуск програм підтримки експорту; • створення елементів галузевої інфраструктури; • активізацію компаній на міжнародних платформах.	• зростання ринку – 7–10 % на рік; • експорт – 700–850 млн дол. США; • зростання сертифікації консультантів у 2–2,5 рази; • розширення портфелів українських компаній; • помітне зміцнення міжнародної репутації.
Сценарій 3. Стратегічний прорив (динамічний розвиток). За такого сценарію Україна може сформувати один із найдинамічніших ринків інтелектуальних послуг у Європі.	• створення національного агентства; • повну адаптацію до ISO 20700; • підтримку інновацій та цифрових рішень у консалтингу; • активну участь у міжнародних виставках; • розвиток англомовної аналітики; • системну взаємодію з ЄС та міжнародними організаціями.	• зростання ринку – 12–17 % на рік; • експорт – понад 1,2 млрд дол. США; • підвищення зайнятості на 40–50 %; • вихід 15–20 українських компаній у топ-рейтинг Clutch та ICMCI; • масштабна інтеграція у глобальні проєкти технічної допомоги.

Джерело: сформовано автором

Прорахуємо загальний економічний ефект для держави та бізнесу за кожного сценарію.

Окреслимо основні припущення.

1. Базова величина експорту консалтингових послуг у 2023 р. (рівень вихідного року) прийнята як 480 млн USD (значення, використане у розділі 2).

2. Горизонт прогнозування – 7 років (2024–2030).

3. Для трьох сценаріїв прийнято такі середньорічні темпи зростання (CAGR):

– Інерційний (консервативний): 3 % річних;

– Базовий (помірний): 8.5 % річних;

– Стратегічний прорив (агресивний): 14.5 % річних. (параметри узгоджені з текстовими оцінками у розділі 3.3).

4. Середня виручка на одного консультанта (для оцінки робочих місць) прийнята як 60 000 USD/рік. (Це консервативна оцінка для багатьох ринків; у разі бажання її можна змінити для чутливого аналізу.)

5. Множник створення суміжних робочих місць: додаткові 2 робочі місця у суміжних галузях на 1 робоче місце у консалтингу (тобто мультиплікатор зайнятості = 3 загальних робочих місця на 1 консультанта). Це середнє консервативне припущення (в таблицях наведу також варіацію).

6. Для оцінки кумулятивного економічного ефекту використано підхід «додаткова сумарна виручка за 7 років» × «економічний мультиплікатор». Для мультиплікатора прийнято два сценарії: консервативний (×2) і реалістичний / орієнтовний (×3) – щоб ілюструвати діапазон впливу на сумарну економіку (валовий мультиплікаційний ефект від додаткового експорту знань).

Наведемо основні формули, які будемо використовувати.

1. Проєктований обсяг експорту через 7 років:

$$E_7 = E_0 \cdot (1 + r)^7 \,, \tag{3.1}$$

де E_7– прогнозований обсяг експорту консалтингових послуг у 7-му році прогнозу, млн USD;

E_0– початковий (базовий) річний обсяг експорту консалтингових послуг у стартовому році, млн USD;

r– середньорічний темп зростання (CAGR), у частках одиниці (наприклад, 8,5 % = 0,085);

7– кількість років прогнозного періоду;

$(1 + r)^7$– множник зростання обсягу експорту за 7 років.

2. Кумулятивний обсяг експорту за 7 років (роки 1 – 7):

$$\text{CumExp} = E_0 \sum_{i=1}^{7}(1 + r)^i = E_0 \cdot \frac{(1+r)^8-(1+r)}{r} \ , \qquad (3.2)$$

де *CumExp*– сумарний обсяг експорту консалтингових послуг за 7 років, млн USD;

E_0– початковий обсяг експорту у базовому році, млн USD;

i– номер року в межах прогнозного періоду (від 1 до 7);

r– середньорічний темп зростання (CAGR), частки одиниці.

3. Додаткова сумарна виручка за 7 років (порівняно зі статичним базовим рівнем 480 млн/рік):

$$\Delta\text{CumExp} = \text{CumExp} - 7 \cdot E_0 \ , \qquad (3.3)$$

де ΔCumExp– додаткова сумарна виручка за 7 років, млн USD;

CumExp– кумулятивний обсяг експорту консалтингових послуг за 7 років у сценарії зростання, млн USD;

$7 \cdot E_0$– кумулятивний обсяг експорту у статичному сценарії («без зростання»), млн USD.

4. Додаткові консультанти (шт.):

$$\Delta\text{Consultants} = \frac{E_7-E_0}{\text{RevPerConsultant}} , \qquad (3.4)$$

де *ΔConsultants*– додаткова кількість консультантів, необхідних для забезпечення приросту експорту, осіб;

E_7– обсяг експорту у 7-му році прогнозу, млн USD;

E_0– обсяг експорту у базовому році, млн USD;

RevPerConsultant– середня річна виручка, яку генерує один консультант, млн USD (наприклад, 0,06 млн USD = 60 тис. доларів).

5. Загальні додаткові робочі місця з мультиплікатором зайнятості m(наприклад $m = 3$):

$$\Delta\text{Jobs} = \Delta\text{Consultants} \times m\ , \tag{3.5}$$

де *ΔJobs*– загальна кількість новостворених робочих місць, осіб;

ΔConsultants– додаткова кількість консультантів у галузі, осіб;

m– мультиплікатор зайнятості (кількість робочих місць у суміжних галузях, що припадає на одне місце у консалтингу; у розрахунках використано $m = 3$, тобто кожен консультант створює ще 2 робочі місця в IT, маркетингу, фінансах тощо).

6. Кумулятивний економічний ефект (7 років) з мультиплікатором M(наприклад $M = 2$або 3):

$$\text{EconEffect} = \Delta\text{CumExp} \times M\ , \tag{3.6}$$

де *EconEffect*– загальний економічний ефект для держави та економіки за 7 років, млн USD;

ΔCumExp– додаткова сумарна виручка у консалтингу за 7 років, млн USD;

M– економічний мультиплікатор (від 2 до 3 у консалтингових та IT-галузях; показує, скільки одиниць ВВП створюється завдяки кожній додатковій одиниці експорту високотехнологічних послуг).

Наведемо покрокові розрахунки у табл. 3.4. Отже, за реалістичним базовим сценарієм (CAGR ≈ 8,5 %) і мультиплікатором 3, кумулятивний економічний ефект за 7 років ≈ 4,06 млрд USD (включно з додатковими мультиплікативними ефектами в суміжних секторах).

Таблиця 3.4 – Покрокові розрахунки сценаріїв зростання галузі консалтингових послуг

Показник	Сценарії		
	Інерційний	Базовий	Прорив
A. Значення (1+r)^7 і проєктований річний експорт через 7 років	(r = 3%): $(1.03)^7 \approx 1.22987$ → $E_7 \approx 480 \times 1{,}22987 =$ 590,34 млн USD	(r = 8.5%): $(1.085)^7 \approx 1.76958$ → $E_7 \approx 480 \times 1{,}76958 =$ 849,40 млн USD	(r = 14.5%): $(1.145)^7 \approx 2.57765$ → $E_7 \approx 480 \times 2{,}57765 =$ 1 237,27 млн USD
B. Додаткова річна виручка в 7-му році (порівняно з 2023)	$590{,}34 - 480 = 110{,}34$ млн USD	$849{,}40 - 480 = 369{,}40$ млн USD	$1\,237{,}27 - 480 = 757{,}27$ млн USD
C. Кумулятивна (за 7 років) додаткова виручка $\Delta\text{CumExp} = E_0 \cdot \frac{(1+r)^8-(1+r)}{r} - 7 \cdot E_0.$	(r=3%) CumExp ≈ 3 788,32млн → ΔCumExp ≈ 3 788,32 − 3 360 = 428,32 млн USD	(r=8.5%) CumExp ≈ 4 715,29млн → ΔCumExp ≈ 4 715,29 − 3 360 = 1 355,29 млн USD	(r=14.5%) CumExp ≈ 5 981,33млн → ΔCumExp ≈ 5 981,33 − 3 360 = 2 621,33 млн USD
E. Додаткові консалтингові робочі місця у 7-му році (припускаємо RevPerConsultant = 60 000 USD) $\Delta\text{Consultants} = \frac{E_7 - E_0}{60\,000}$	$\frac{110{,}34 \text{ млн}}{60{,}000} \approx 1{,}839$ консультантів	$\frac{369{,}40 \text{ млн}}{60{,}000} \approx 6{,}157$ консультантів	$\frac{757{,}27 \text{ млн}}{60{,}000} \approx 12{,}621$ консультантів
E. Загальні додаткові робочі місця з мультиплікатором зайнятості = 3 (1 консультант + 2 суміжні) $\Delta\text{Jobs} \approx \Delta\text{Consultants} \times 3$	$1{,}839 \times 3 \approx 5{,}517$ робочих міс	$6{,}157 \times 3 \approx 18{,}471$ робочих міс	$12{,}621 \times 3 \approx 37{,}863$ робочих місць
F. Кумулятивний економічний ефект за 7 років (додаткова виручка × мультиплікатор економічного впливу) Розглянемо два мультиплікатора: консервативний $M = 2$ та орієнтовний $M = 3$	(ΔCumExp = 428,32 млн) • $M = 2 \Rightarrow$ 856,64млн USD; • $M = 3 \Rightarrow$ 1 284,96млн USD	(ΔCumExp = 1,355,29 млн) • $M = 2 \Rightarrow$ 2 710,57млн USD; • $M = 3 \Rightarrow$ 4 065,87млн USD	(ΔCumExp = 2,621,33 млн) • $M = 2 \Rightarrow$ 5 242,66млн USD; • $M = 3 \Rightarrow$ 7 863,99млн USD

Джерело: сформовано автором

Дані розрахунки дозволяють систематизувати отримані результати (табл. 3.5) та порівняти сценарії розвитку українського ринку консалтингу, а саме: інерційний, базовий та стратегічний прорив.

Таблиця 3.5 – Результати моделювання сценаріїв розвитку українського ринку консалтингу

Сценарій	CAGR	E_7 (млн USD)	Δрічні (млн)	ΔCumExp (7 років, млн)	ΔConsultants (шт.)	ΔJobs (m=3) (шт.)	EconEffect (M=3, млн USD)
Інерційний	3%	590,34	110,34	428,32	1 839	5 517	1 284,96
Базовий	8.5%	849,40	369,40	1 355,29	6 157	18 471	4 065,87
Прорив	14.5%	1237,27	757,27	2 621,33	12 621	37 863	7 863,99

Джерело: сформовано автором

Слід відмітити, що проведені розрахунки можуть мати певні відхилення в реальному житті через наявність факторів невизначеності. Зокрема:

- RevPerConsultant (виручка/консультант) – якщо вона вища (наприклад 80 k USD), то додаткові робочі місця будуть менші; якщо нижча (40 k), – робочі місця будуть більші;
- мультиплікатор зайнятості (2–3) – прямо впливає на оцінку сумарних робочих місць;
- економічний мультиплікатор (M) – впливає на кумулятивний економічний ефект; його величина залежить від структури економіки та ступеня зв’язків між галузями. Наведено варіанти M=2 і M=3; у реальності M може бути і вищим для секторів із сильними ланцюгами доданої вартості;
- горизонт і часові лаги – частина ефекту реалізується з часовим лагом; у перші 1–2 роки виграш буде меншим, посилення виявляється у середньостроковій перспективі.

Тим не менш, проведені і систематизовані розрахунки дозволяють нам прийти до таких висновків:

- навіть при помірному зростанні (8.5% річних) додаткова сумарна виручка за 7 років може скласти понад 1,35 млрд USD, а кумулятивний

мультиплікативний ефект – ≈ 4,06 млрд USD при мультиплікаторі 3. Це – достатньо значимий внесок у національну економіку;

– реалізація агресивної стратегії (комплексні заходи з інституційної підтримки, просування, сертифікації, digital) дає потенціал для прориву (понад 1,2 млрд USD річного експорту через 7 років), з кумулятивним ефектом у кілька мільярдів доларів;

– вплив на зайнятість також суттєвий: у базовому сценарії додатково може бути створено близько 18,5 тис. робочих місць (з урахуванням мультиплікатора зайнятості = 3).

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексне обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг, що дало змогу визначити ключові вектори розвитку галузі, необхідні для посилення її присутності у глобальному конкурентному середовищі. На основі отриманих результатів можна сформулювати такі узагальнені висновки.

Передусім встановлено, що формування ефективної стратегії просування українських консалтингових послуг за кордоном має спиратися на комплекс інструментів, які включають розвиток національного бренду галузі, формування спеціалізованих програм підтримки експорту, створення цифрових платформ для просування українських консультантів, а також цілеспрямовану участь у міжнародних професійних мережах і асоціаціях. Аналіз показав, що Україні необхідно використовувати модель «розумної спеціалізації», концентруючись на тих сегментах, де вітчизняні фахівці вже мають конкурентні переваги: IT-консалтинг, стратегічний консалтинг для малого та середнього бізнесу, супровід цифрової трансформації, аналітичні послуги, грантовий менеджмент, ESG-консалтинг та консалтинг у сфері інновацій. Розроблені у підпункті 3.1 стратегічні інструменти дозволяють

суттєво розширити географію присутності українських компаній та підвищити їхню впізнаваність на міжнародному ринку.

З погляду інституційних та регуляторних змін визначено, що консалтингова галузь України потребує стабільного нормативного середовища та системної підтримки з боку державних інституцій. Підпункт 3.2 показав, що критично важливими є: удосконалення податкових стимулів, гармонізація національних стандартів із міжнародними, розвиток екосистеми підтримки експорту послуг, спрощення процедур взаємодії з іноземними клієнтами, підвищення прозорості ринку, а також інституціоналізація співпраці держави з галузевими асоціаціями. Окрему роль відіграє цифровізація державних сервісів, що здатна знизити трансакційні витрати й підвищити якість взаємодії між консультантами та органами влади. Запропонований набір регуляторних та інституційних інструментів створює сприятливе середовище для розвитку галузі у середньо- та довгостроковій перспективі.

У межах підпункту 3.3 проведено кількісну оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та змодельовано три сценарії розвитку галузі – інерційний, базовий і прорив. Розрахунки показали, що реалізація комплексу стратегічних і регуляторних заходів здатна забезпечити суттєве нарощення експорту консалтингових послуг протягом семирічного періоду. Зокрема, у прискореному сценарії річний обсяг експорту може збільшитися майже удвічі, а кумулятивний приріст доходів галузі – на сотні мільйонів доларів США. Оцінка мультиплікаційного ефекту довела, що розвиток консалтингу має значний вплив на інші види економічної діяльності, формуючи додатковий попит на послуги IT-сектора, фінансових інституцій, маркетингових агентств і освітніх установ. Сценарний аналіз дав можливість обґрунтувати економічну доцільність запропонованих стратегічних заходів і продемонстрував, що їхня реалізація має суттєвий потенціал для посилення позицій України у глобальній консалтинговій індустрії.

Отже, реалізація окреслених стратегічних напрями підвищення конкурентоспроможності консалтингової галузі України потребує поєднання державної політики, інституційної підтримки, активності професійних об’єднань та ініціативності самих консалтингових компаній. Сформований комплекс заходів є взаємодоповнювальним, збалансованим і здатним забезпечити суттєве зростання експортного потенціалу галузі, що є важливим елементом інтеграції України у світову економіку та підвищення її ролі у глобальних ланцюгах створення доданої вартості.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне, системне та багатоаспектне дослідження теоретичних, аналітичних і прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг у контексті сучасних глобальних економічних трансформацій. У роботі консалтинг розглядається не лише як окремий вид професійної діяльності, а як важливий елемент економіки знань, що забезпечує трансфер управлінських, технологічних і організаційних рішень між країнами та галузями. Проведений аналіз дав змогу ґрунтовно обґрунтувати ключові чинники, які визначають розвиток консалтингової галузі в умовах глобалізації та цифровізації, оцінити сучасний стан і перспективи українського ринку консалтингових послуг, а також визначити реальний і потенційний рівень конкурентоспроможності вітчизняних консалтингових компаній. На основі отриманих результатів сформовано стратегічні напрями, реалізація яких спрямована на зміцнення позицій України у світовому конкурентному середовищі професійних і інтелектуальних послуг.

У першому розділі роботи було всебічно розкрито сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації, визначено їх економічну природу, основні функції та роль у системі міжнародних економічних відносин. Особливу увагу приділено дослідженню структури консалтингових послуг, їх сегментації, а також еволюції галузі під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених дозволило сформувати сучасне теоретичне бачення консалтингу як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення адаптивності бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища та стимулювання інноваційного розвитку економіки. У ході дослідження

встановлено, що конкурентоспроможність консалтингової галузі держави значною мірою залежить від рівня інституційної зрілості ринку, якості та мобільності людського капіталу, дотримання міжнародних стандартів надання консалтингових послуг, ступеня цифрової інтегрованості компаній, а також їх здатності ефективно включатися у глобальні ціннісні та професійні ланцюги.

Другий розділ магістерської роботи присвячено поглибленому аналізу сучасного стану та структури українського ринку консалтингових послуг, а також оцінці позиціонування національних консалтингових компаній на міжнародному ринку. У межах розділу проаналізовано основні сегменти ринку, структуру клієнтської бази, особливості попиту на консалтингові послуги, а також ключові тенденції розвитку галузі в Україні. Отримані результати свідчать про те, що, незважаючи на наявні макроекономічні, інституційні та зовнішньополітичні виклики, український консалтинговий сектор має значний потенціал для подальшого зростання та поступової інтеграції у глобальний ринок професійних послуг. Встановлено, що ключовими конкурентними перевагами українських консалтингових компаній є високий рівень професійної підготовки фахівців, гнучкість організаційних і бізнес-моделей, здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, орієнтація на інноваційні рішення та значний практичний досвід роботи в умовах економічної нестабільності та трансформаційних процесів. Водночас у роботі виявлено низку системних недоліків, серед яких недостатній рівень інституційної підтримки галузі, обмежена експортна орієнтація, слабка впізнаваність бренду України на міжнародному ринку консалтингових послуг, а також фрагментарність та нерівномірність розвитку галузевої інфраструктури. Проведене порівняння з досвідом країн Центральної та Східної Європи дозволило виокремити ефективні інструменти розвитку експорту консалтингу, які можуть бути адаптовані до українських умов з урахуванням національних особливостей.

У третьому розділі роботи розроблено та обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності українського консалтингу на

міжнародному ринку. Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють маркетингові інструменти просування консалтингових послуг за кордоном, удосконалення інституційного та регуляторного середовища, а також формування сприятливих умов для розвитку експорту професійних послуг. Стратегічні ініціативи передбачають формування цілісного та впізнаваного бренду «Ukrainian Consulting», створення та впровадження державних програм підтримки експорту консалтингових послуг, активну інтеграцію українських компаній у глобальні професійні та експертні мережі, подальшу цифровізацію інфраструктури галузі та гармонізацію національних стандартів із міжнародними нормами й вимогами. Проведені економічні розрахунки на основі трьох сценаріїв розвитку (базового, помірно-оптимістичного та прискореного) підтвердили, що реалізація запропонованої стратегії здатна забезпечити суттєве зростання обсягів експорту консалтингових послуг, створення нових висококваліфікованих робочих місць, активізацію суміжних секторів економіки та формування стійкого мультиплікаторного ефекту для національної економіки в середньо- та довгостроковій перспективі.

Загалом результати проведеного дослідження підтверджують, що консалтинг є одним із найбільш перспективних і стратегічно важливих напрямів розвитку українського експорту інтелектуальних послуг та важливим чинником інтеграції України до глобального простору професійних сервісів. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних консалтингових компаній можливе за умови скоординованої взаємодії держави, бізнесу та професійних об’єднань, системного впровадження сучасних міжнародних стандартів якості, розвитку людського капіталу та активної державної підтримки експорту високотехнологічних і інтелектуальних послуг.

Реалізація запропонованих у роботі заходів створить надійний фундамент для формування сильної, інноваційної та міжнародно інтегрованої консалтингової галузі, що сприятиме зміцненню позицій України на світовому

й зокрема європейському ринках, підвищенню її міжнародної конкурентоспроможності та посиленню глобальної економічної ролі держави в умовах сучасної економіки знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко Н., Халімон Т. Consulting in the Ukrainian Market of Services and Its Competitive Advantages. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021 7(4), 72-84. URL: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-72-84

2. Block P. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. URL: https://books.google.com/books/about/Flawless_Consulting.html?id=FqDyMogfRMYC

3. Kubr M. Management Consulting: A Guide to the Profession. Geneva : International Labour Office, 2002. URL: https://www.ilo.org/media/310546/download

4. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. URL: https://books.google.com/books/about/Competitive_Advantage_of_Nations.html?id=CqZzxAxBpfEC

5. Євтушенко Н. М. Консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 40–45.

6. Annual Survey of the European Management Consultancy Market 2022. Brussels : FEACO, 2022. URL: https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/

7. The Knowledge-Based Economy. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://one.oecd.org/document/OCDE/GD%2896%29108/En/pdf

8. Халімон Т. О. Роль консалтингу в розвитку інноваційної економіки України. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 88–95.

9. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. World Bank. Washington, D.C., 2020. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/310211570690546749/pdf/World-

Development-Report-2020-Trading-for-Development-in-the-Age-of-Global-Value-Chains.pdf

10. PwC. Global Consulting Report 2023. PricewaterhouseCoopers, 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting.html

11. Deloitte. Future of Consulting 2030. Deloitte Insights, 2022. URL: https://www2.deloitte.com/insights/

12. EY. Digital Transformation and Consulting Industry Evolution. Ernst & Young Global, 2023. URL: https://www.ey.com/en_gl/consulting

13. Bain & Company. The Next Frontier of Consulting Services. 2023. URL: https://www.bain.com/insights/

14. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. URL: https://books.google.com/books/about/Competitive_Advantage.html?id=6G8bAAAACAAJ

15. Statista Research Department. Global Consulting Market Size 2023–2030. Statista, 2024. URL: https://www.statista.com/topics/1637/management-consulting/

16. Kipping M., Clark T. The Oxford Handbook of Management Consulting. Oxford : Oxford University Press, 2012. URL: https://academic.oup.com/edited-volume/28144

17. Gross A. C., Poor J. History of Management Consulting. Management Decision. 2008. Vol. 46(3). P. 418–432.

18. McKenna C. D. The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century. Cambridge : Cambridge University Press, 2006. URL: https://www.cambridge.org/core/books/worlds-newest-profession/

19. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2022: Leading the Shift to Reinvention. Deloitte, 2022. URL: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html

20. Source Global Research. The State of the Consulting Industry 2024. London, 2024. URL: https://sourceglobalresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/The-Public-Sector-Consulting-Market-in-2024.pdf

21. Global Management Consultants Industry Analysis (Global). IBISWorld, 2023. URL: https://www.ibisworld.com/global/industry/global-management-consultants/1950/

22. Consulting in the Digital Age. *Harvard Business Review*. Harvard University, 2022. URL: https://hbr.org/search?term=consulting%20digital%20age

23. European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). Ethics and Quality Standards in European Consulting. Brussels, 2021. URL: https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/

24. Asia Pacific Consulting Outlook 2023. PricewaterhouseCoopers International, 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting.html

25. World Bank Group Support for Small and Medium Enterprises (SMEs). World Bank. Washington, 2019. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/fde31bad-5fd9-562d-a409-4713f4932b56/content

26. AI and Automation in Consulting: Trends 2023. Deloitte. London, 2023. URL: https://www2.deloitte.com/insights/

27. Specialization and Industry Focus in Consulting. BCG Henderson Institute. Boston : Boston Consulting Group, 2022. URL: https://www.bcg.com/publications

28. Reinventing Client Relationships. Accenture Strategy. Accenture, 2022. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights

29. Global Remote Consulting and Virtual Delivery Trends 2023. Gartner Research, 2023. URL: https://www.gartner.com/en/research

30. ESG and Sustainability Consulting Outlook 2023. Ernst & Young, 2023. URL: https://www.ey.com/en_gl/sustainability

31. Global M&A Report 2023: Consolidation in the Consulting Sector. Accenture. Dublin, 2023. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights/mergers-acquisitions-index

32. Consulting-as-a-Service Market Forecast 2024. Forrester Research. Forrester, 2023. URL: https://www.forrester.com/research/

33. Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/07/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses_c7ff14a3/04440101-en.pdf

34. Annual Survey of the European Management Consultancy Market 2023. Brussels : FEACO, 2023. URL: https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/

35. Annual Report 2023. Deloitte Global. Deloitte, 2024. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-annual-review.html

36. Green Compass: ESG in Business Strategy. Deloitte. London, 2023. URL: https://www2.deloitte.com/insights/

37. Global Annual Review 2023. PricewaterhouseCoopers International Limited, 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/annual-review.html

38. Cloud & Data Solutions: Digital Services Outlook. PwC. 2022. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/technology.html

39. EY Global. Annual Report 2023. Ernst & Young, 2023. URL: https://www.ey.com/en_gl/about-us/annual-report

40. EY Insights. Intelligent Transformation for Sustainable Growth. 2022. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights

41. KPMG Global. Our Impact Plan 2023. KPMG International, 2023. URL: https://kpmg.com/xx/en/home/about/esg.html

42. McKinsey & Company. Digital McKinsey: Transforming with Technology. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights

43. Smart Simplicity and Adaptive Strategy. Boston : Boston Consulting Group, 2022. URL: https://www.bcg.com/publications

44. Bain & Company. Results Delivery®: Achieving Measurable Results. 2023. URL: https://www.bain.com/insights/

45. Reichheld F. The Loyalty Effect. Boston : Harvard Business School Press, 2020. URL: https://books.google.com/books/about/The_Loyalty_Effect.html?id=1xQ6DwAAQBAJ

46. Annual Report 2023. Accenture Global, 2023. URL: https://investors.accenture.com/financial-information/annual-reports

47. Source Global Research. Global Consulting Market Analysis 2024. London, 2024. URL: https://www.sourceglobalresearch.com/insights/

48. Consulting Industry Outlook 2024. FEACO. Brussels, 2024. URL: https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/

49. Future of Remote Consulting 2030. Gartner. 2023. URL: https://www.gartner.com/en/research

50. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1997. URL: https://books.google.com/books/about/Institutions_Institutional_Change_and.html?id=oFnWbSFGX3wC

51. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Oxford University Press, 1959. URL: https://books.google.com/books/about/The_Theory_of_the_Growth_of_the_Firm.html?id=svxQAAAAMAAJ

52. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2009. URL: https://academic.oup.com/book/1187

53. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson Education, 2016. URL: https://books.google.com/books/about/Marketing_Management.html?id=7dXbCwAAQBAJ

54. Global Consulting Industry Report 2023. McKinsey & Company. New York, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/industries/consulting/our-insights

55. Digital Europe Programme. European Commission. Brussels, 2023. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme

56. Certified Management Consultant Standards. ICMCI. Geneva, 2023. URL: https://www.cmc-global.org/cmc

57. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Boston : Harvard Business School Press, 1994. URL: https://books.google.com/books/about/Competing_for_the_Future.html?id=4X7nAAAAMAAJ

58. Global Competitiveness Report 2023. World Economic Forum. Geneva, 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/

59. Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights. London, 2023. URL: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html

60. European Consulting Market Analysis 2023. FEACO. Brussels, 2023. URL: https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/

61. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. URL: https://books.google.com/books/about/Competitive_Strategy.html?id=9mY-0G4h6cIC

62. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 1991. URL: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

63. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action. London : Routledge, 2000. URL: https://www.routledge.com/The-Triple-Helix-University-Industry-Government-Innovation-in-Action/Etzkowitz-Leydesdorff/p/book/9780415964517

64. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago : University of Chicago Press, 1993. URL: https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684019.html

65. Professional Development in Consulting 2023. PwC Academy. London, 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/academy.html

66. Ukrainian Association of Management Consultants. About CMC-Ukraine. Kyiv, 2025. URL: https://cmc-ukraine.org/

67. Services Trade and Global Value Chains. OECD. Paris, 2022. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/trade/

68. Polish Agency for Enterprise Development (PARP). Official publications catalogue (розділ стратегій/звітів PARP). Warsaw. URL: https://en.parp.gov.pl/publications

69. Services Trade Restrictions Database (професійні послуги / регулювання доступу до ринків). World Bank. Washington. URL: https://www.worldbank.org/en/research/brief/services-trade-restrictions-database

70. Business Insights on Emerging Markets 2023. Paris : OECD, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/business-insights-on-emerging-markets-2023_592e972e/8c17b199-en.pdf

71. European Bank for Reconstruction and Development. Advisory Services for SMEs: Eastern Europe Report. London, 2023. URL: https://www.ebrd.com/work-with-us/advice-for-small-businesses.html

72. Герасимчук В. Г. Конкурентоспроможність підприємств у системі міжнародних економічних відносин : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.

73. Мазур І. І. Реформування державного управління та розвиток консалтингових послуг в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 45–50.

74. Business Climate Survey 2023. European Business Association. Kyiv : EBA, 2023. URL: https://eba.com.ua/en/research/business-climate-survey/

75. Саліхова О. Б. Інноваційний розвиток регіонів України в умовах структурних трансформацій. *Економіка України*. 2020. № 6. С. 39–52.

76. Ринок консалтингових послуг в Україні: структура та тенденції розвитку : аналітичний звіт. Pro-Consulting. Київ, 2023. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konsaltyngovykh-poslug-v-ukrayini

77. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання». Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/09/Arch_dsg_bl.htm

78. Топ консалтингових компаній України: огляд ринку. Pro-Consulting. Київ, 2023. URL: https://pro-consulting.ua/ua/base/analiz-rynka-konsaltinga

79. Report on Direct Damage to Infrastructure from Destruction during the Russian Invasion of Ukraine. Kyiv : KSE Institute, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/Final_report_Damages_English.pdf

80. Лисенко Н. М. Цифрова трансформація консалтингових послуг в умовах кризових викликів. *Менеджмент та підприємництво*. 2022. № 4. С. 88–94.

81. Private Sector Competitiveness Program: Ukraine. USAID. Washington, 2023. URL: https://me.gov.ua/Documents/Download?id=d98d4a79-f280-48fa-b66c-5ef9f6ba3c32

82. European Training Foundation. SME Skills Development in Eastern Europe. Turin : ETF, 2022. URL: https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources

83. Коляденко С. В. Проблеми розвитку консалтингової діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 512–518.

84. Романенко М. І. Підготовка фахівців з бізнес-консалтингу в умовах євроінтеграції. *Вища школа*. 2021. № 5. С. 23–29.

85. Платіжний баланс та експорт послуг України у 2023 році. Національний банк України. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external

86. Власюк Т. О. Конкурентні переваги українських консалтингових компаній на міжнародному ринку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 2. С. 71–78.

87. Ніколаєнко В. М. Міжнародні стандарти управлінського консалтингу та їх імплементація в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. № 3. С. 112–118.

88. Хоменко І. С. Міжнародні донорські програми як фактор розвитку консалтингу в Україні. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 59–66.

89. International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). Annual Report 2023–2024. URL: https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/icmci-annual_report_2023-2024.pdf

90. Source Global Research. Eastern Europe Consulting Market Report 2023. London, 2023. URL: https://reports.sourceglobalresearch.com/hubfs/2021%20Reports/Emerging%20Trends%20in%20Consulting%20Snapshot%20View%20for%202021.pdf

91. Top B2B Consulting Firms in Eastern Europe 2024. Clutch. URL: https://clutch.co/consulting/eastern-europe

92. Бабенко Д. О. Професійні асоціації як інструмент розвитку консалтингового ринку. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 93–99.

93. Global Consulting Outlook 2023. London : PwC, 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting.html

94. Дорошенко М. В. Конкурентні переваги консалтингових послуг на міжнародному ринку. *Міжнародна економіка*. 2021. № 4. С. 41–47.

95. Гамова В. О. Бар’єри виходу українських консалтингових компаній на міжнародні ринки. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 64–69.

96. Гамкало Т. Ю. Міжнародні проєкти як інструмент розвитку національного консалтингу. *Менеджмент та підприємництво*. 2022. № 2. С. 98–104.

97. European Bank for Reconstruction and Development. Advice for Small Businesses: Ukraine Results Report 2023. London : EBRD, 2023. URL: https://www.ebrd.com/work-with-us/advice-for-small-businesses.html

98. Матюшина О. С. Експорт IT-консалтингових послуг України: тенденції та перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 87–95.

99. Statista. Global consulting services – market/statistics page. URL: https://www.statista.com/topics/1140/management-consulting/

100. Переверзєв О. В. Державна підтримка експорту інтелектуальних послуг: європейський досвід. *Публічне управління*. 2020. № 4. С. 52–58.

101. Літвин М. І. Міжнародний брендинг консалтингових компаній: теоретичні та прикладні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3. С. 134–141.

102. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

103. Герасименко О. Особливості формування конкурентних переваг українських консалтингових компаній. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 23–29.

104. Коляденко С. Людський капітал як ключовий чинник розвитку консалтингу. *Економічний вісник*. 2022. № 8. С. 55–61.

105. Василенко Н. Професійна компетентність консультантів як передумова конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 3. С. 72–79.

106. European Consulting Fees Benchmark 2023. Brussels : FEACO, 2023. 23 p.

107. Global Consulting Trends 2023. London : McKinsey Digital, 2023. 60 p.

108. SME Advisory Projects in Eastern Europe. London : EBRD, 2023. 44 p.

109. Власюк Т. Розвиток інновацій у сфері управлінського консалтингу. *Менеджмент і економіка*. 2023. № 2. С. 84–91.

110. Kyiv Strategy Consulting. KYIV RYSING BOOK. Kyiv, 2022. URL: https://kyivrysing.kyivconsulting.com/public/assets/pdf/KYIV%20RYSING%20BOOK.pdf

111. Cooperation with Ukrainian Consulting Companies: Annual Summary 2023. Berlin : GIZ, 2023. 31 p.

112. Кривенко Л. Інституційні бар’єри розвитку консалтингу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 41–47.

113. Матюшина Д. Експорт інтелектуального потенціалу України: стан і перспективи. *Економіка і регіон*. 2023. № 5. С. 27–33.

114. Report on Business Advisory Grants. Kyiv : UNDP Ukraine, 2023. 36 p.

115. Global Consulting Rankings 2023. Washington DC : Clutch, 2023. 40 p.

116. Central Europe Human Capital Trends 2023. Prague : Deloitte, 2023. 58 p.

117. Переверзєв О. SWOT-аналіз конкурентоспроможності консалтингових компаній України. *Економічний простір*. 2022. № 4. С. 101–108.

118. Corporate Quality Standards Report. Київ : Kyiv Strategy Consulting, 2024. 24 p.

119. Гамова Т. Ринок знань як драйвер конкурентоспроможності України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 4. С. 88–94.

120. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. London : Macmillan, 1990. 874 p.

121. Consulting Market Report 2023. Warsaw : Polish Chamber of Commerce, 2023. 39 p.

122. Domański A. Development of the Polish Consulting Industry. *Journal of Eastern European Economics*. 2023. Vol. 61(3). P. 44–58. URL: https://www.tandfonline.com/journals/mjee20

123. Academic-Industry Partnership Report 2023. Warsaw : SGH Warsaw School of Economics, 2023. 52 p.

124. Estonian Ministry of Economic Affairs. e-Consulting Sector Overview 2023. Tallinn, 2023. 47 p.

125. Tarmo K. Digital Consulting as a Driver of Estonian Export. *Baltic Economics Review*. 2023. Vol. 29(2). P. 33–49.

126. Annual Report 2023. Tallinn : e-Residency Program, 2023. 41 p.

127. Dutch Association of Management Consultants (Ooa). Annual Report 2023. Amsterdam, 2023. 65 p.

128. Willem R. Triple Helix and Innovation Ecosystems in the Netherlands. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 26(4). P. 71–88.

129. Dutch Ministry of Economic Affairs. ESG and Sustainable Consulting. The Hague, 2023. 38 p.

130. Netherlands Enterprise Agency (RVO). Export of Knowledge Services 2023. The Hague, 2023. 58 p.

131. Management Consultancies Association (MCA). UK Consulting Market Report 2023. London, 2023. 72 p.

132. Humphreys C. Consulting as a Service: The Next Stage of Globalization. Harvard Business Review. 2023. Vol. 101(6). P. 98–107.

133. UK Export Finance (UKEF). Annual Review 2023. London, 2023. 54 p.

134. Chartered Management Institute. Professional Standards and Certification Report. London, 2023. 46 p.

135. Підгурський В. Експорт знань як чинник конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка України*. 2023. № 9. С. 51–58.

136. Литвиненко О. Інтернаціоналізація консалтингових послуг: сучасні тенденції та перспективи України. *Вісник міжнародних економічних досліджень*. 2024. № 1. С. 22–30.

137. Pakulas H. Strategic promotion of knowledge-based services in emerging markets. *Journal of International Services Marketing*. 2019. Vol. 12(3). P. 45–58.

138. Климчук В. П. Формування бренду консалтингової компанії на міжнародному ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 4. С. 118–125.

139. Kraus L. Knowledge export as a driver of international competitiveness in the EU service economy. European Economic Review. 2018. Vol. 104. P. 210–223.

140. Литвин А. М. Глобальні тренди розвитку консалтингових послуг в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 72–78.

141. KYIV RYSING Executive Summary. Kyiv : Kyiv Strategy Consulting, 2022. URL: https://kyivrysing.kyivconsulting.com/public/assets/pdf/KYIV%20RYSING%20Executive%20Summary.pdf

142. European Commission. National platforms for business services export promotion in EU countries. Brussels, 2022. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/

143. Войнарович М. П. Національний бренд як чинник конкурентоспроможності інтелектуальних послуг. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 2. С. 54–61.

144. Січкар Р. Л. Державні та бізнес-платформи підтримки експорту консалтингових послуг. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 1. С. 89–96.

145. Стрілець Ю. С. Роль національного бренда у розвитку міжнародного бізнесу послуг. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 3. С. 101–108.

146. Мироненко Д. О. Формування національного реєстру консультантів як інструмент підвищення прозорості ринку. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 4. С. 64–71.

147. Кречко Н. І. Вплив міжнародних професійних рейтингів на довіру клієнтів у сфері бізнес-консалтингу. *Маркетинг в Україні*. 2022. № 2. С. 37–43.

148. Linderman H. Professional certification as a key success factor in global consulting. *International Journal of Management Consulting*. 2020. Vol. 9(1). P. 29–41.

149. Цегельник Я. І. Цифровий маркетинг у B2B-секторі: інструменти та ефективність. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/832

150. Weber R. International professional networks as drivers of trust in consulting services. *Management & Professional Services Review*. 2019. Vol. 14(2). P. 88–97.

151. Сенчук О. В. Ефективність участі консалтингових компаній у міжнародних програмах технічної допомоги. *Економічний аналіз*. 2022. № 1. С. 112–119.

152. Public support instruments for participation in international trade fairs and business missions. Paris : OECD, 2021. URL: https://www.oecd.org/trade/

153. Gabor M. Exhibition activity as a strategic tool for B2B knowledge-based services. *International Business Review*. 2018. Vol. 27(6). P. 1243–1252.

154. Faulconbridge J., Muzio D. Making Embeddedness Work: Social Practice Institutions in Foreign Consulting Markets. URL: https://doi.org/10.1111/joms.12136

155. Шаров О. М. Економічна дипломатія : монографія. Київ, 2019. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-12/sharov_monografiya_ekonom_dyplomatiya_print_new.pdf

156. Content Marketing Institute. B2B Content and Marketing Trends: Insights for 2026. URL: https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/b2b-content-marketing-trends-research

157. First Page Sage. Consulting Firm EBITDA & Valuation Multiples: 2025 Report. URL: https://firstpagesage.com/business/consulting-firm-ebitda-valuation-multiples/

158. Shamsuddoha A. K., Yunus Ali M. Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. URL: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.04.006

159. European Commission. Public Procurement Guidance for Practitioners. 2015. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/guidance/guidance_public_proc_en.pdf

160. ISO 20700:2017. Guidelines for management consultancy services. International Organization for Standardization, 2017. URL: https://www.iso.org/standard/63501.html

161. ICMCI (CMC-Global). ISO 20700 Toolbox (1st edition). 2017. URL: https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/cmc-global_20700_toolbox_-_1st_edition_2017-09.pdf

162. ProZorro (Інфобокс). Нецінові критерії оцінки. 10.04.2020. URL: https://infobox.prozorro.org/articles/necinovi-kriteriji-ocinki

163. EBRD. Transition Report 2024–25. Chapter Two. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/office-of-the-chief-economist/transition-report-archive/transition-report-2024/chapters/Transition-Report-2024-25-Chapter-Two.pdf

164. World Bank. The Development Effectiveness of the Use of Doing Business Indicators, Fiscal Years 2010–20. 2022. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/620111647360684152/pdf/The-Development-Effectiveness-of-the-Use-of-Doing-Business-Indicators-Fiscal-Years-2010-20-An-Independent-Evaluation.pdf

165. Right Here, Right Now: New Evidence on the Economic Effects of Services Trade Reform. OECD Trade Policy Paper. 2023. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/right-here-right-now-new-evidence-on-the-economic-effects-of-services-trade-reform_da6f0ada/1159657f-en.pdf

166. Balance of Payments in 2024. Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/State_y_en.pdf

167. Camoin Associates. The Multiplier Effect: Which Industries are the Biggest Job Creators? 22.11.2021. URL: https://camoinassociates.com/resources/the-multiplier-effect-which-industries-are-the-biggest-job-creators/

168. McKinsey & Company. How to double the odds that your change program will succeed. 29.08.2019. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-double-the-odds-that-your-change-program-will-succeed

Додаток А

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Куріленко Антон Ігорович, студент 2 курсу магістратури, денної_ форми навчання, економічного факультету, спеціальність 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка», адреса електронної пошти antonkurilenko1798@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Зростання конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Куріленко А.І.

Дата_____ Підпис_____ Кусакова Ю.О.