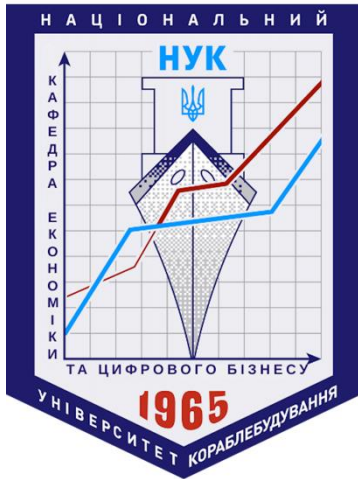


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

к.е.н., доцент Корнієнко О.П.

(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б. зав. кафедрою)

«__» _____ 2026р.

(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: **Формування конкурентних переваг України у сфері міжнародного
консалтингу**

**Forming Competitive Advantages of Ukraine in the International Consulting
Market**

Виконав: студент IV курсу, групи 4451

Спеціальності 051 Економіка

ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Пінчук В.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

д.е.н., проф. Єфімова Г.В.

(наук. ступінь, вч. звання, прізвище та ініціали)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

Факультет економіки моря

Кафедра економічної політики та безпеки

Освітній рівень – перший (бакалаврський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

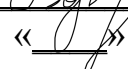
Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма – Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

гарант освітньої програми

«Міжнародна економіка»

 Л.Ю. Вдовиченко
«» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту _____ Пінчук Володимир Андрійович _____

(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування конкурентних переваг України у сфері міжнародного консалтингу / Forming Competitive Advantages of Ukraine in the International Consulting Market

Керівник роботи д.е.н., проф. Єфімова Г.В.

Затверджені наказом ректора № 212-УЧ від «02» березня 2026 року _____

2. Термін подання роботи: _____ 10.06.2026 р. _____

3. Вихідні дані по роботі: навчальні посібники, наукові праці, монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації міжнародних організацій, а також електронні ресурси _____

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

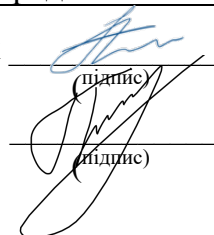
Теоретичні основи формування конкурентних переваг України у сфері міжнародного консалтингу; Аналіз конкурентних переваг України на міжнародному ринку консалтингових послуг; Стратегічні напрями підвищення конкурентних переваг України на міжнародному ринку консалтингових послуг

5. Перелік презентаційних матеріалів: Характеристика кваліфікаційної роботи; Поняття та специфіка консалтингових послуг в умовах глобалізації; Структура світового ринку консалтингових послуг за регіонами; механізм формування конкурентоспроможності в секторі державного консалтингу; Сегментація українського консалтингового ринку; SWOT-аналіз українських консалтингових фірм; Найбільш перспективний ніші для українських консультаційних компаній; Результати моделювання сценаріїв розвитку українського консалтингового ринку

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2025р.- 15.09.2025р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2025р.- 30.09.2025р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2025р.- 31.10.2025р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.11.2025р.- 15.11.2025р.	
5.	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2025р.- 31.01.2025р.	
6.	Розробка теоретичного розділу	01.02.2026р.- 29.02.2026р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	01.03.2026р.- 31.03.2026р.	
8.	Розробка проектного розділу	01.04.2026р.- 30.04.2026р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	01.05.2026р.- 15.05.2026р.	
10.	Редагування рукопису роботи та ознайомлення з ним наукового керівника	15.05.2026р.- 30.05.2026р.	
11.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	01.06.2026р.- 08.06.2026р.	
12.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	08.06.2026р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, демонстраційного матеріалу та доповіді на кафедральний захист	10.06.2026р.	
14.	Усунення зауважень кафедрального захисту	10.06.2026р.- 15.06.2026р.	
15.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	15.06.2026р.- 20.06.2026р.	
16.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	15.06.2026р.- 18.06.2026р.	
17.	Захист роботи перед АК	20.06.2026р.	

Науковий керівник _____


(підпис)

Єфімова Г.В.

(прізвище та ініціали)

Студент _____


(підпис)

Пінчук В.А.

(прізвище та ініціали)

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено процес формування конкурентних переваг України у сфері міжнародного консалтингу в умовах глобалізації та розвитку економіки знань. У теоретичній частині розкрито сутність консалтингових послуг, їх класифікацію та роль як інструменту підвищення ефективності управління, інноваційності та інтеграції бізнесу у світові ринки. Окреслено основні тенденції розвитку міжнародного ринку консалтингу, зокрема цифровізацію, зростання значення ESG-практик, глобалізацію клієнтської бази та посилення ролі інтелектуального капіталу.

У аналітичному розділі здійснено оцінку сучасного стану українського ринку консалтингових послуг, визначено його структуру, ключові сегменти та особливості функціонування. Проаналізовано позиції українських компаній на міжнародному ринку, а також виявлено основні конкурентні переваги (високий рівень людського капіталу, цифрову гнучкість, конкурентна вартість послуг) і обмеження (низький рівень стандартизації, недостатня державна підтримка, обмежені ресурси для просування).

У практичній частині обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності галузі, зокрема розвиток національного бренду, впровадження міжнародних стандартів, цифрове просування, посилення інституційної підтримки та інтеграцію у глобальні професійні мережі. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів на основі сценарного підходу, що підтверджує значний потенціал зростання експорту послуг, зайнятості та внеску у національну економіку.

Отримані результати свідчать про наявність значного потенціалу України для інтеграції у світовий ринок консалтингових послуг за умови реалізації комплексної державної та бізнес-стратегії розвитку галузі.

Ключові слова: консалтинг, міжнародний ринок послуг, конкурентні переваги, цифровізація, експорт послуг, людський капітал, міжнародна інтеграція, стратегічний розвиток, інституційна підтримка, економічна ефективність.

Abstract

The qualification work examines the process of forming Ukraine's competitive advantages in the field of international consulting in the context of globalization and the development of the knowledge economy. The theoretical part reveals the essence of consulting services, their classification and role as a tool for increasing management efficiency, innovation and business integration into world markets. The main trends in the development of the international consulting market are outlined, in particular, digitalization, the growth of the importance of ESG practices, globalization of the client base and the strengthening of the role of intellectual capital.

The analytical section assesses the current state of the Ukrainian consulting services market, identifies its structure, key segments and features of functioning. The positions of Ukrainian companies in the international market are analyzed, and the main competitive advantages (high level of human capital, digital flexibility, competitive cost of services) and limitations (low level of standardization, insufficient state support, limited resources for promotion) are identified.

The practical part substantiates strategic directions for increasing the competitiveness of the industry, in particular, the development of a national brand, the implementation of international standards, digital promotion, strengthening institutional support and integration into global professional networks. An assessment of the economic efficiency of the proposed measures was carried out based on a scenario approach, which confirms the significant potential for growth in service exports, employment and contribution to the national economy.

The results obtained indicate that Ukraine has significant potential for integration into the global consulting services market, provided that a comprehensive state and business strategy for the development of the industry is implemented.

Keywords: consulting, international services market, competitive advantages, digitalization, service exports, human capital, international integration, strategic development, institutional support, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ	10
1.1. Поняття та специфіка консалтингових послуг в умовах глобалізації	10
1.2. Структура та тенденції міжнародного ринку консалтингових послуг: ключові гравці та їх вплив	13
1.3. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності консалтингової галузі на міжнародній арені	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	31
2.1. Поточний стан розвитку ринку консалтингових послуг в Україні	31
2.2. Позиціонування українських консалтингових компаній на міжнародному ринку	36
2.3. Аналіз конкурентних переваг та обмежень українських консалтингових компаній порівняно з розвиненими країнами	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	52
3.1. Розробка стратегії просування українських консалтингових послуг на міжнародних ринках	52
3.2. Інституційні та регуляторні заходи для підтримки конкурентоспроможності консалтингової галузі в Україні.....	61
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності українських консалтингових компаній	66
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасних умовах глобалізації та трансформації світової економіки консалтингові послуги набувають особливого значення як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу та держав. Консалтинг забезпечує формування стратегічних рішень, сприяє впровадженню інновацій, цифровізації та ефективному використанню ресурсів, що робить його невід’ємною складовою економіки знань.

Світовий ринок консалтингових послуг демонструє стабільне зростання, що обумовлено ускладненням бізнес-середовища, підвищенням ролі інтелектуального капіталу та активною інтеграцією технологій. Зокрема, сучасні тенденції, такі як цифровізація, глобалізація клієнтської бази, розвиток ESG-практик та використання штучного інтелекту, кардинально змінюють зміст і структуру консалтингової діяльності.

У цих умовах особливого значення набуває дослідження конкурентних переваг національних консалтингових секторів. Для України це питання є надзвичайно актуальним, адже країна знаходиться на етапі економічної трансформації, інтеграції до європейського економічного простору та відновлення після кризових явищ. Розвиток консалтингового сектору може стати важливим драйвером економічного зростання, підвищення ефективності управління підприємствами та залучення інвестицій.

Водночас українські консалтингові компанії стикаються з рядом викликів: недостатня інституційна підтримка, обмежені можливості міжнародного позиціонування, низький рівень стандартизації послуг та нерівномірний розвиток ринку. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу їх конкурентних переваг і обмежень, а також розробки напрямів їх посилення.

Отже, актуальність теми дослідження визначається зростанням ролі консалтингу в глобальній економіці, необхідністю підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку інтелектуальних

послуг та потребою у формуванні ефективних механізмів розвитку національного консалтингового сектору.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є комплексне теоретико-аналітичне обґрунтування формування конкурентних переваг України у сфері міжнародного консалтингу та визначення напрямів їх посилення в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність консалтингових послуг та їх особливості в умовах глобалізації;
- дослідити структуру та тенденції розвитку міжнародного ринку консалтингу;
- визначити теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності консалтингового сектору;
- проаналізувати сучасний стан розвитку консалтингового ринку України;
- оцінити рівень позиціонування українських компаній на міжнародному ринку;
- визначити ключові конкурентні переваги та обмеження українських консалтингових компаній;
- здійснити порівняльний аналіз із досвідом розвинених країн;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності консалтингового сектору України.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг України у сфері консалтингу.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності консалтингу; порівняльний аналіз – для оцінки міжнародного досвіду; економіко-статистичні методи – для аналізу

розвитку ринку; графічні методи – для наочного представлення результатів; SWOT-аналіз – для визначення конкурентних переваг і обмежень; узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційна база. Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, звіти міжнародних організацій, статистичні дані, аналітичні публікації, а також матеріали консалтингових компаній і міжнародних дослідницьких установ.

Структура і обсяг роботи.

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

Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок друкованого тексту. Робота містить 5 рисунків та 6 таблиць. Список використаних джерел налічує 160 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1. Поняття та специфіка консалтингових послуг в умовах глобалізації

У сучасній глобальній економіці консалтинговий сектор відіграє життєво важливу роль, пропонуючи послуги зі стратегічного планування, оптимізації бізнес-процесів, управління змінами та впровадження інновацій. Консалтинг не лише допомагає підвищити ефективність бізнесу, але й створює додану вартість для національної економіки, розширюючи її перспективи інтеграції у світову економіку [1].

Розглянемо сутність та поняття консалтингу. Термін «консалтинг» походить від англійського слова «consulting», що означає «давати пораду», «радити». Загалом, консалтинг визначається як професійна діяльність, спрямована на надання об'єктивних рекомендацій, розробку стратегічних рішень та допомогу клієнтам у досягненні їхніх цілей [2].

За П. Блоком, консалтинг – це «процес співпраці між консультантом і клієнтом, спрямований на спільне вирішення проблеми, де консультант не лише консультує, а й навчає клієнта діяти автономно» [3]. Це визначення підкреслює партнерський характер взаємодії та спрямованість на розвиток внутрішніх ресурсів організації.

Пан Портер вважає, що роль консультанта полягає у створенні конкурентних переваг шляхом розробки знань та стратегій, які конкурентам важко імітувати [4]. Таким чином, консалтинг – це не просто передача знань, а механізм створення інтелектуальної цінності.

В українській економічній літературі консалтинг розглядається як окрема форма професійної діяльності, що надає клієнтам спеціалізовані послуги у сферах менеджменту, економіки, фінансів, маркетингу, права, інформаційних технологій

тощо. Згідно з визначенням Н. Євтушенко, консалтинг – це «система професійної допомоги суб'єктам господарювання, що базується на знаннях, досвіді та аналітичних здібностях консультанта, спрямована на покращення результатів діяльності клієнта» [5].

Таким чином, консалтинг можна визначити як комплексну професійну діяльність з розробки, впровадження та підтримки управлінських рішень, що ґрунтується на спеціалізованих знаннях та досвіді консультанта.

Сучасна класифікація консалтингових послуг надзвичайно різноманітна. До найпоширеніших напрямків належать:

- в управлінні – аналіз та вдосконалення систем
- управління, розробка стратегії, оптимізація бізнес-процесів;
- фінансові консультації – оцінка інвестиційних проектів, управління ризиками, реструктуризація капіталу;
- маркетинговий консалтинг – аналіз ринку, розробка маркетингової стратегії, імідж та позиціонування бренду;
- HR-консалтинг – оцінка персоналу, впровадження систем мотивації, управління талантами;
- IT-консалтинг – впровадження інформаційних систем, цифровізація бізнесу, кібербезпека;
- екологічні та соціальні консультації – впровадження принципів сталого розвитку, підготовка звітів ESG [6].

У сучасних умовах ми спостерігаємо поступову конвергенцію консалтингових галузей. Компанії все частіше пропонують своїм клієнтам комплексні рішення, які одночасно охоплюють стратегічні, технологічні та фінансові аспекти. Ця трансформація пояснюється зростаючою складністю бізнес-середовища та необхідністю комплексного підходу до управління.

Розглядаючи консалтинг як складову економіки знань, варто зазначити, що в епоху глобалізації він набуває характеристик інтелектуального капіталу та стає важливим елементом цієї економіки. Його продукти є нематеріальними: вони

складаються з інформації, аналітичних висновків, методів або управлінських рішень [7].

Згідно з підходом Т. Халімона, консалтингова діяльність забезпечує передачу знань між наукою, бізнесом та державою, тим самим сприяючи розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності економіки [8]. Таким чином, консалтинг є не лише комерційною діяльністю, а й механізмом поширення інновацій.

В інформаційному суспільстві консалтинг стає важливою установою для розвитку навичок на ринку. Компанії все частіше звертаються до консультантів для вирішення стратегічних проблем, від цифрової трансформації до корпоративного управління.

Вплив глобалізації на розвиток консалтингового ринку важко переоцінити. Глобалізація глибоко змінила структуру цього сектору. Хоча вона, безумовно, розширила можливості для міжнародного обміну знаннями, вона також загострила конкуренцію на світовому ринку послуг [9].

Водночас розвиваються регіональні ради, які зосереджуються на конкретних потребах національних економік. У країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні, роль місцевого бізнесу зростає, оскільки він отримує вигоду від глибоких знань внутрішнього ринку, законодавства та поведінкових особливостей своїх клієнтів [10].

Поділяючи точку зору Маттіаса Лебіга, ми виділяємо такі ключові характеристики консалтингових послуг у глобальному середовищі:

- інтернаціоналізація діяльності, коли компанії одночасно працюють на кількох континентах;
- цифровізація процесів, що гарантує швидкість та гнучкість у наданні послуг;
- висока мобільність персоналу, включаючи використання віртуальних команд консультантів;
- зростання значення міжнародних стандартів – ISO, ESG, GRI тощо;

- чіткий інтелектуальний характер, головним активом консалтингової фірми є знання, досвід та компетентність персоналу [11];
- інтелектуальні рішення, кожен проект унікальний та потребує адаптації до конкретного клієнта;
- зокрема, в контексті партнерства за принципом співпраці консультант виступає не як контролер, а як стратегічний партнер клієнта;
- з акцентом на конфіденційність та довіру, стосунки між консультантом та клієнтом базуються на високому рівні професійної етики;
- інтеграція технологій, включаючи використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних сервісів та автоматизації процесів, є нормою в сучасному консалтингу [12];
- трансформація консалтингової моделі: якщо раніше консультанти зосереджувалися на аналізі проблем та підготовці звітів, то сьогодні головним завданням є підтримка клієнта на всіх етапах впровадження рішень [13].

Таким чином, можна зробити висновок, що роль аутсорсингу в глобальному середовищі постійно зростає.

1.2. Структура та тенденції міжнародного ринку консалтингових послуг: ключові гравці та їх вплив

Ринок міжнародних консалтингових послуг сьогодні є одним із найдинамічніших та найскладніших секторів світової економіки. Його розвиток тісно пов'язаний з глобалізацією, цифровою трансформацією, розширенням міждержавної торгівлі та зростаючим значенням знань як ключового ресурсу для економічного розвитку. Консалтинг є невід'ємною частиною сучасної управлінської інфраструктури; він надає компаніям аналітичні, стратегічні та інноваційні рішення, що дозволяють їм адаптуватися до швидкої еволюції навколишнього середовища [14].

У ХХІ столітті консалтингова галузь перетворилася з локальної сфери професійних консультацій на глобальний сектор, що генерує сотні мільярдів доларів річного доходу. За даними аналітичної фірми Statista, світовий ринок консалтингових послуг у 2023 році оцінювався в понад 390 мільярдів доларів, а до 2030 року, за прогнозами, перевищить 600 мільярдів доларів [15]. Це зростання відображає зростаючий попит на знання, досвід та аналітичну підтримку в галузі управління бізнесом.

Розглянемо становлення та етапи розвитку інтернаціоналізації.

Ринок консалтингу. Історично склалося так, що становлення консалтингових послуг як окремої галузі почалося у Сполучених Штатах на початку 20 століття. Перші консалтингові фірми, зокрема Arthur D. Little (1886) та McKinsey & Company (1926), спеціалізувалися на впровадженні наукових методів управління виробництвом та фінансами [16]. У Європі розвиток консалтингу посилювався після Другої світової війни, що було зумовлено промисловою реконструкцією та зростанням міжнародної торгівлі. З 1970-х років консалтинг поширився по всьому світу як окрема галузь, що поєднує управління, фінанси, інформаційні технології та інші види професійних послуг [17].

Період з 1980-х до початку 2000-х років характеризувався швидким зростанням ринку: у цей час американські та британські консалтингові фірми розширилися на міжнародні ринки, сформувалася «Велика вісімка» (яка згодом стала «Великою четвіркою»), виникли спеціалізовані консалтингові галузі – інформаційні технології, стратегія, фінанси, право тощо. Глобалізація бізнесу та інформаційна революція призвели до появи нових форматів взаємодії консультанта та клієнта – від традиційного експертного консалтингу до комплексної підтримки процесів організаційної трансформації [18].

З 2010-х років ринок консалтингових послуг зазнав якісних трансформацій. По-перше, зросла частка цифрових технологій у наданні послуг: консалтинг інтегрувався в ІТ-сектор, що стимулювало розвиток аналітичного, цифрового, кібербезпекового та технологічного консалтингу. По-друге, змінилися очікування

клієнтів: компанії все частіше очікують від консультантів не лише діагностики проблем, а й впровадження конкретних рішень [19].

З регіональної точки зору, Північна Америка займає найбільшу частку світового ринку консалтингових послуг (понад 40%), далі йдуть Європа (близько 30%) та Азійсько-Тихоокеанський регіон (понад 20%). Решта розподілена між Латинською Америкою, Близьким Сходом та Африкою [20]. Тим часом Сполучені Штати залишаються беззаперечним лідером ринку, на них припадає понад третина світового обсягу консалтингових послуг.



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

Джерело: складено автором з [8]

У Європі лідируючі місця посідають Велика Британія, Німеччина, Франція та Нідерланди, оскільки саме там розташовані штаб-квартири найбільших міжнародних компаній. В Азії Китай, Індія, Сінгапур та Південна Корея демонструють стабільне зростання: ці країни активно розвивають цифрові послуги, інноваційні технології та екосистему стартапів [21].

Тепер звернемося до регіональних особливостей розвитку ринку. Розвиток ринку міжнародних консалтингових послуг демонструє значні регіональні

відмінності, пов'язані з рівнем економічного розвитку, правовим середовищем, культурними факторами та ступенем цифровізації економіки.

Північна Америка знаходиться в центрі світових консалтингових тенденцій. Саме тут виникли провідні фірми галузі, які згодом стали транснаціональними корпораціями. Ринок США характеризується високим рівнем спеціалізації, значним використанням штучного інтелекту в аналізі даних та тісною співпрацею між консалтинговими фірмами та венчурними компаніями [22].

Європейський ринок характеризується більш різноманітним складом. Окрім міжнародних компаній, там активно створюються тисячі малих і середніх підприємств та мікропідприємств, що спеціалізуються на місцевих секторах: енергетиці, сільському господарстві, сталому розвитку, логістиці тощо. Важливою характеристикою є високий рівень регулювання діяльності консультантів, що гарантує дотримання стандартів якості та етичних принципів [23].

Ринок консалтингу в Азії демонструє найвищі темпи зростання. У Китаї, Індії, Сінгапурі та Південній Кореї попит на консалтингові послуги зростає через економічний перехід до інноваційної моделі. Особливо швидко розвиваються такі галузі, як цифровий консалтинг, великі дані, управління проектами та автоматизація виробництва [24].

Тим часом на ринках Африки та Близького Сходу консалтингова компанія зосереджується переважно на інфраструктурних проектах, державному управлінні та залученні іноземних інвестицій. Ці регіони мають значний потенціал для розширення міжнародних компаній, оскільки мають високий попит на знання та технології, але відносно невелику кількість місцевих консультантів [25].

Сучасний ринок міжнародних консалтингових послуг переживає глибоку трансформацію. Його розвиток зумовлений кількома ключовими тенденціями:

- Цифровізація консалтингу. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ та автоматизації управлінських

процесів радикально змінило надання консалтингових послуг. Згідно з дослідженням Deloitte Insights, понад 60% консалтингових фірм у світі інтегрували елементи автоматизації у свою бізнес-модель [26].

- це дозволяє проводити швидший аналіз, підвищувати точність прогнозів та зменшувати експлуатаційні витрати;

- попит на спеціалізовану експертизу. Клієнти все частіше звертаються до консультантів з глибокими знаннями в певному секторі: енергетика, біотехнології, кібербезпека, ESG або управління ризиками. Як наслідок, стандартизований підхід поступається місцем галузевій та функціональній спеціалізації [27];

- надавайте пріоритет довгостроковим партнерським відносинам. Консалтингові фірми відходять від разових проєктів на користь довгострокових відносин зі своїми клієнтами, що передбачають не лише консалтинг, а й всебічну підтримку в періоди змін.

- діагностика для реалізації стратегій [28];

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

- роль сталого розвитку (ESG) зростає. Після 2020 року кількість проєктів, пов'язаних зі стратегіями ESG (екологічна, соціальна та екологічна відповідальність), значно зросла. Компанії використовують консультантів для підготовки позафінансових звітів, оцінки впливу на навколишнє середовище та впровадження «зелених» практик [30];

- консолідація сектору. Великі компанії активно купують менші компанії, щоб розширити свою географічну зону обслуговування та технологічні можливості. Наприклад, лише у 2022 році Accenture придбала понад 20 спеціалізованих ІТ-компаній у різних країнах [31];

– моделі розвитку « Порад» як послуга » (Консалтинг як послуга). Нове формат, що поєднує поради, аналіз і цифровий платформа, дозволяє клієнтам використовувати послуги консультанти У мода Підписки. Це збільшується гнучкість і робити консультації більш доступним Для маленький і середній випадків [32].

Пандемія COVID-19 значно вплив на промисловість, прискорення оцифрування процес і піднявши значення віддалений порада. Більшість компанії перенаправлено в онлайн- форматах, що дозволяли нижчий витрати і одночасно розвивати міжнародний клієнт база [33].

Сьогодні консультант все більше і більше більше стає не просто промисловість професійний послуги, та інтелектуальний екосистема, що об'єднує експертиза, технології, навчання і управління зміни.

Розглянемо ключ гравці міжнародний ходьба консультант послуги. Один з найважливіший особливості сучасний ходьба консультант послуги Є Це високий концентрація. Левова дріб світ пропозиції на ходьба консультант послуги натикається на на маленький число транснаціональний компанії, які мають гілки У десятки країна і забезпечити складний послуги У поле менеджмент, фінанси, технології і цифровий перетворення, що створюють високий запит на їх У споживачі консультант послуги. На такий компанії традиційно що належать до: «Великої четвірки» Чотирьох основних аудиторських фірм – Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young(EY), KPMG; та Також провідний стратегічний консультанти – McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company та технологія Лідерами є Accenture та IBM Consulting [34].

Deloitte є найбільшою консультант бізнес світ від за обсягом доходи. У 2023 році це глобальний дохід понад 64 мільярди доларів США, з яких понад 45% є на консультант послуги [35]. Компанія має гілки У понад 150 країн і спеціалізується на на за умови рішення У райони стратегічний управління, цифровий трансформація, управління фінансовими ризиками планування і сталий розвиток.

Deloitte активно розвивається. інвестовано. У технологія штучний розвідка, кібербезпека і аналітики дані. Один з найпомітніший ініціативи компанії Програма «Зелений компас» компанії «Делойт» спрямована на на інтеграція принципів ESG у роботу з професійними клієнтами [36].

PwC має понад 300 000 співробітників у 152 країнах світ. Компанія постачається широкий спектр послуги – з аудит корпоративні стратегії, ланцюжки трансформацій забезпечити і управління особистий. У 2023 році світовий дохід PwC становив приблизно 53 мільярди доларів США, при цьому консультант активність за умови майже половина прибуток [37]. PwC зосереджується на на розвиток цифровий послуги та активно консалтинг з питань ESG розробка PwC Cloud & Data Solutions, яка комбінований штучний розвідка з традиційний підходи має управління [38].

Ernst & Young (EY) є однією з наступних компаній: з найстаріший компанії У поле аудит і порада, яка саме зрозуміти Більше 350 000 співробітників. Основний інструкції Це діяльність Є менеджмент, IT та фінанси поради. Дохід у 2022 році компанії був приблизно 49 мільярдів доларів США [39]. EY активно працює послуги концепція «розумної трансформації», яка постачається комбінація адміністратор технології, бізнес-аналіз і автоматизація. Компанія бере участь у глобальних проектах з реформування державного сектору та розвитку «розумних міст» [40].

KPMG працює у 143 країнах та обслуговує понад 200 000 корпоративних клієнтів. Основні сфери її спеціалізації включають консалтинг з фінансового менеджменту, корпоративне управління, стратегію сталого розвитку, аудит та дотримання вимог. Підхід KPMG характеризується сильним акцентом на технологічні інновації та кібербезпеку. Фірма інвестує в цифрові лабораторії та аналітичні центри, що дозволяє розробляти галузеві рішення для банківського, енергетичного та державного секторів [41].

McKinsey & Company є визнаним світовим лідером у сфері стратегічного консалтингу. У фірмі працює понад 30 000 співробітників у понад 65 країнах.

Серед її клієнтів – найбільші компанії світу, уряди та міжнародні організації. McKinsey спеціалізується на розробці стратегій зростання, реструктуризації, управлінні інноваціями та підвищенні операційної ефективності. У 2023 році фірма активно розвивала свою практику Digital McKinsey, яка охоплює цифрову трансформацію та використання штучного інтелекту в бізнесі [42].

З моменту свого заснування в 1963 році BCG залишається основним гравцем у сфері стратегічного консалтингу. Сьогодні фірма має понад 25 000 співробітників у 90 офісах по всьому світу. Основними сферами її спеціалізації є розробка корпоративної стратегії, управління інноваціями, екологічний консалтинг та цифрова економіка. BCG активно розвиває аналітичний підхід на основі даних, який втілений у концепції «Розумної простоти»: побудова організацій, що поєднують гнучкість та ефективність [43].

Компанія Bain & Company відома своїм прагматичним підходом до впровадження клієнтських стратегій. Її модель Results Delivery® спрямована на досягнення конкретних та вимірюваних результатів. Фірма працює у понад 40 країнах та зосереджується на проектах у секторах приватного капіталу, технологій, охорони здоров'я та фінансів [44]. Bain є піонером у сфері лояльності клієнтів, запровадивши показник Net Promoter Score (NPS), який став еталоном для вимірювання задоволеності клієнтів [45].

Accenture – це технологічний гігант, який поєднує консалтинг, цифрові рішення, інженерію та аутсорсинг. У компанії працює понад 720 000 співробітників у 120 країнах. Її дохід у 2023 році досяг 64 мільярдів доларів США [46]. Accenture вважається основним гравцем цифрової революції в консалтингу та активно бере участь у сферах великих даних, хмарних обчислень, блокчейну, кібербезпеки та аналітики даних.

Глобальний ринок консалтингових послуг можна розділити на три рівні залежно від розміру та спеціалізації компаній [47]:

- транснаціональні корпорації (лідери ринку) – компанії з глобальною присутністю та доходом понад 10 мільярдів доларів США (Deloitte, PwC, EY, KPMG, Accenture, McKinsey, BCG, Bain);
- середні регіональні компанії – компанії, що працюють переважно на національних або континентальних ринках (Roland Berger,
- Капгеміні, Олівер Вайман, Грант Торнтон);
- ніша компанії і бутік - поради - невеликий компанії, що спеціалізуються на конкретній галузі (наприклад, екологічні) консалтинг, управління персоналом або бізнес-аналіз).

Згідно з даними Source Global Research, у 2024 році п'ять найбільших гравців які здійснювали контроль понад 45% населення світового обороту[48]. Паралельно з цим відбувається розвиток сегменту незалежного консалтингу – незалежні фахівці, мікропідприємства і платформа послуги. Згідно з прогнозами Gartner [49], до 2030 року до 30% консалтингу проектів буде проведено у форматі віддалених або гібрид порад.

Все вказує на те, що зараз відбувається зміна орієнтації в бік олігополяція галузі, трохи згодом з'являться панелі конкурентної боротьби.

1.3. Теоретичні основи формування конкурентоспроможності консалтингової галузі на міжнародній арені

Конкурентоспроможність консалтингової галузі є важливим елементом національної економіки, як головне, це здатність наявності ефективної інтеграції у глобальний економічний процес, розподіл інновацій і збільшення продуктивності роботи у всіх секторах. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації і зростання ролі інтелектуального капіталу. У консалтингу промисловості стає ключовим фактором програмне забезпечення, яке в свою чергу забезпечить сталий розвиток штатів.

Розглянемо теоретичні підходи де має визначення конкурентоспроможність промисловості. У вивченій літературі конкурентоспроможність перекладається як концепція на кількох рівнях, яка охоплює макроекономічні, мезоекономічні (промислові) та мікроекономічний рівень (компанія). Найпоширеніше визначення, запропоноване паном Портером, згідно з концепції конкурентної переваги націй, згідно з якою конкурентоспроможність країни залежить від можливості компанії охопити і включити конкурентні позиції на світовий ринок [4]. Отже, конкурентоспроможність галузі це здатність теми створити продукти або послуги, які можуть витримати міжнародну конкуренцію.

З позиції інституційної економіки конкурентоспроможність галузі форми нижче вплив системи правила, стандарти і структури, що визначають поведінка учасники ринок. Як нотатки Д. Норт, саме та якість інститути створений передумови Для ефективний функціонування ринки послуги і розвиток підприємництво [50]. це контекст консультант відгалуження особливо чутливий має інституційний фактори – стандарти професійний етика, системи сертифікати консультанти, уряд політики У поле послуги.

Конкурентоспроможність галузі визначається здатністю компанії формувати унікальні навички, знання і досвід, який хардово відтворювати конкурентам. Такий підхід активно розвинений у працях Е. Пенроуз, Д. Тіса, Г. Хемела і К. Прахалада, які наголошували на ролі інтелектуальних активів і динамічних можливостей в реалізаціях конкурентних переваг [51, 52].

Серед сучасний концепції конкурентоспроможність, яка застосовуються до сфери послуги, слід розрізняти Модель діамантів пана Портера, теорія конкурентних стратегій Ф. Котлер, підхід Г. Азоевої конкурентний потенціал галузі, а також теорія системної конкурентоспроможність В. Гейтс, розроблений у внутрішній економічній науці.

Давайте перейдемо до чогось іншого, маємо сутність конкурентоспроможність консультант галузі промисловості. Конкурентоспроможність консультанту галузі є кумулятивною здатністю теми

надати послуги, які мають високе значення, відповідають міжнародним стандартам якості і забезпечують постійний розвиток економіки від мультиплікації інноваційних рішень [53].

Ця функціональність є тим, що призвело до діяльності консультанта компанії і не є уречевленим продуктом а інтелектуальним результатом – знання, рекомендації, управління. Це робить відгалуження надзвичайно залежним від людина капітал, досвід спеціалісти, довіра клієнти і репутація компанії.

Головний елемент конкурентоспроможність консультант галузі є речі, які слід врахувати :

- якість та унікальність послуг;
- інноваційний дух та здатність адаптуватися до нових технологій;
- професійний рівень консультантів;
- довіра клієнтів та репутація компанії;
- ефективність інституційного середовища (нормативні акти, сертифікація, асоціації);
- інтернаціоналізація діяльності (участь у міжнародних проектах, альянсах, асоціаціях).

Я пропоную розглянути механізм формування конкурентоспроможності в секторі державного консалтингу. Він охоплює взаємодію трьох рівнів:

- макрорівень – державна політика, регулювання, система освіти, науково-технологічна база;
- мезорівень – промислові інститути, професійні асоціації, структура ринку;
- мікрорівень – діяльність окремих консалтингових фірм, їхні ресурси, стратегії та навички [54].

На макроекономічному рівні вирішальну роль відіграють державна підтримка експорту послуг, захист інтелектуальної власності, розвиток цифрової інфраструктури, інноваційна політика та міжнародне співробітництво. Наприклад, країни ЄС заохочують розвиток консалтингу через програми

підтримки МСП, «Цифрова Європа» та «Горизонт Європа», які надають гранти консалтинговим фірмам, що допомагають бізнесу у сферах сталого розвитку та цифровізації [55].



Рис 1.2 – Механізм формування конкурентоспроможності
консалтинговий сектор

Джерело: складено автором з [54]

На середньому рівні вирішальне значення має ступінь організації професійного середовища. У більшості розвинених країн існують національні асоціації консультантів з управління (наприклад, IMC USA, ICMCI, FEACO), які визначають стандарти якості, видають сертифікати (CMS – Certified Management Consultant) та забезпечують етичний нагляд. Це допомагає зміцнити довіру до професії та зміцнити міжнародну конкурентоспроможність сектору [56].

На мікроекономічному рівні конкурентоспроможність формується завдяки розвитку унікальних навичок. Як показують дослідження Хемеля та Прахалада, головним джерелом конкурентної переваги є не наявність ресурсів, а здатність ефективно їх поєднувати для створення додаткової цінності для клієнта [57]. Для консалтингових фірм це означає розвиток аналітичного потенціалу, системи знань, культури навчання та здатності до постійного вдосконалення.

Тепер звернемося до факторів, що визначають конкурентоспроможність

консалтингового сектору. У науковій літературі розрізняють зовнішні та внутрішні фактори цієї конкурентоспроможності.

Зовнішні фактори включають:

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

Внутрішні фактори включають:

- рівень професійної підготовки консультантів;
- інновації та цифрова зрілість компаній;
- ефективність внутрішнього управління;
- Репутаційний капітал та лояльність клієнтів;
- рівень етичних стандартів [59].

Взаємодія цих факторів визначає стратегічне положення консалтингового сектору. Наприклад, країни, де консалтинг тісно інтегрований з вищою освітою та дослідницькими центрами (такі як Німеччина, Нідерланди чи Швеція), демонструють вищу здатність до інновацій. і навпаки, у країнах, де державне регулювання слабе або фрагментоване, існує сильна асиметрія в якості послуг та нерівні конкурентні умови [60].

Розглянемо моделі формування конкурентоспроможності промисловості. Для пояснення процесів формування цієї конкурентоспроможності, зокрема в консалтингу, у науковій практиці використовується кілька узагальнених моделей.

1. Діамантова модель Портера. Ця модель аналізує конкурентоспроможність бізнес-сектору через взаємодію чотирьох детермінант:

- умови факторів (ресурси, людський капітал, інфраструктура);
- умови запиту (складність та вимоги замовника);
- суміжні та допоміжні галузі;
- корпоративні стратегії, їхня структура та конкуренція в галузі [61].

У контексті консалтингу це означає, що сектор буде

Конкурентоспроможність забезпечується там, де є високоякісний людський капітал, комплексний попит з боку бізнесу та держави, а також розвинене середовище з точки зору інновацій та ІТ-послуг.

2. Ресурсно-орієнтований та навичним чином орієнтований підхід. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність галузі визначається рівнем розвитку унікальних знань та навичок. Для консалтингу необхідні навички стратегічного управління, аналізу даних, цифрової трансформації та управління змінами. Компанії, які розвивають власні навчальні центри, цифрові лабораторії або системи управління знаннями, отримують стійкі конкурентні переваги [62].

3. Модель інноваційної мережі. Згідно з цією концепцією, консалтинговий сектор стає конкурентоспроможним, коли встановлює міцні зв'язки між бізнесом, університетами, органами державної влади та клієнтами. Такий підхід відповідає сучасній концепції потрійної спіралі, яка базується на взаємодії між наукою, бізнесом та державою [63].

Давайте тепер перейдемо до визначення ролі людського капіталу у підвищенні конкурентоспроможності консалтингового сектору.

Людський капітал є центральним елементом конкурентоспроможності консалтингового сектору. У цій галузі основним виробничим ресурсом є не матеріальні активи, а знання, досвід та професійні навички спеціалістів [64].

Успіх консалтингової фірми безпосередньо залежить від рівня підготовки її консультантів, їхніх аналітичних навичок, культури спілкування та здібностей до управління змінами. Саме тому інвестування в людський капітал є стратегічним у консалтингу: воно гарантує стабільну якість послуг та зменшує залежність від зовнішніх ресурсів.

Міжнародний досвід показує, що великі консалтингові фірми впровадили системи безперервного професійного розвитку. Наприклад, Університет Делойт або Академія PwC функціонують як міжнародні навчальні центри, які щороку

готують тисячі спеціалістів у сферах аналізу даних, фінансів, управління ризиками та цифрових технологій [65].

В Україні розвиток людського капіталу в консалтинговому секторі залишається фрагментарним. Незважаючи на високий рівень освіти серед економістів, спеціалізованих навчальних програм для консультантів з управління бракує. Система професійної сертифікації також потребує вдосконалення (зокрема, запровадження СМС – Certified Management Consultant –).

Консультант) [66].

Ми хочемо наголосити на ролі держави у розвитку конкурентоспроможного консалтингового сектору. Державна політика є визначальним фактором конкурентоспроможності цього сектору. Вона спрямована на створення сприятливого інституційного середовища, підтримку експорту послуг, стимулювання інновацій та інтеграцію національних компаній на міжнародні ринки.

Основні напрямки державного втручання:

- Нормативно-правове забезпечення. Прийняття законів та нормативних актів, що регулюють діяльність консультантів, визначають стандарти якості, а також права та обов'язки сторін;
- Підтримка навчання та сертифікації. Розробка освітніх програм у партнерстві з бізнесом, підтримка асоціацій професійних консультантів;
- Інституційна підтримка експорту послуг. Наприклад, створення державних програм, таких як Офіс з просування експорту або UkraineInvest, які допомагають українським консультантам отримати доступ до іноземних ринків;
- міжнародна інтеграція. Участь у діяльності міжнародних професійних організацій – FEACO, ICMCI, OECD Service Network [67].

Польський досвід, зокрема Національна стратегія розвитку сектору професійних послуг, пропонує гарний приклад державної підтримки. Це включає податкові пільги для компаній, які інвестують у навчання персоналу та цифровізацію своїх процесів [68].

Давайте тепер перейдемо до розгляду міжнародної практики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності консалтингового сектору.

Аналіз світового досвіду показує, що розвиток консалтингового сектору в провідних країнах має спільні характеристики:

- системна державна політика (Сполучені Штати, Велика Британія, Німеччина);
- високий рівень саморегулювання професії через асоціації;
- активна інтеграція в академічну та наукову спільноту;
- цифровізація процесів та розвиток досліджень та розробок у сфері консалтингу [69].

Розглянемо проблеми та перспективи розвитку конкурентоспроможності консалтингового сектору в країнах, що розвиваються.

Країни з перехідною економікою, такі як Україна, стикаються з низкою перешкод для формування конкурентоспроможного консалтингового сектору:

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

Водночас, Україна має значний потенціал зростання завдяки високому рівню освіти населення, розвиненій ІТ-інфраструктурі, орієнтації на європейські стандарти та досвіду участі в міжнародних проектах.

Перспективними напрямками для розвитку є:

- розробка національної системи професійної сертифікації консультантів;
- цифровізація консалтингових процесів;
- створення професійних сервісних центрів;
- участь у програмах EU4Business та Horizon Europe [71].

Ми вважаємо, що Україна може обрати один із цих напрямків або врахувати їх усі під час розробки програм розвитку консалтингового сектору.

Висновки розділу 1

У першій частині розглянуто теоретичні основи формування та розвитку конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг. Цей аналіз дозволив нам поглибити розуміння сутності консалтингу як складової сучасної економіки знань та визначити його роль у сприянні інноваціям, підвищенні ефективності управління та інтеграції національних підприємств у глобальні ринкові процеси.

У пункті 1.1 викладено сутність концепції консалтингових послуг, їх класифікацію, принципи функціонування та особливості їх розвитку в умовах глобалізації. У ньому встановлено, що консалтинг – це вже не просто інтелектуальна діяльність, а стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу та урядів. Глобалізація породила нові характеристики консалтингу: інтернаціоналізацію діяльності, цифровізацію процесів, підвищення мобільності персоналу та орієнтацію на міжнародні стандарти (ISO, ESG, GRI тощо). Ці фактори формують нову модель взаємодії між консультантами та клієнтами в умовах глобалізованої економіки.

У пункті 1.2 аналізується структура, тенденції та ключові гравці на міжнародному ринку консалтингових послуг. Він показує, що сучасний ринок характеризується високою концентрацією та олігополією, що належить великим транснаціональним корпораціям (McKinsey, BCG, Deloitte, PwC, EY, KPMG, Accenture, Bain), які визначають стандарти якості, професійну етику та інноваційні напрямки розвитку сектору.

У пункті 1.3 узагальнено теоретичні принципи формування конкурентоспроможності в консалтинговому секторі на національному рівні. Спираючись на системні та ресурсні підходи, встановлено, що конкурентоспроможність цього сектору формується трьома рівнями: макроекономічним, мезоекономічним та мікроекономічним. Розкрито, що

ключовими рушійними силами конкурентоспроможності є якість людського капіталу, інновації, цифровізація, репутаційний капітал, розвиток професійних стандартів та міжнародна інтеграція.

Таким чином, теоретичний розділ закладає методологічні основи для більш поглибленого аналізу сучасного стану конкурентоспроможності українського консалтингового сектору, виявлення його сильних і слабких сторін, а також розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності участі України на світовому ринку консалтингових послуг, що буде розглянуто у другому розділі книги.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Поточний стан розвитку ринку консалтингових послуг в Україні

Сектор консалтингових послуг в Україні за останні два десятиліття пройшов складну еволюцію: від окремих ініціатив іноземних фірм на початку 1990-х років до формування динамічного, хоча й фрагментованого, ринку професійного консалтингу. За словами українського дослідника В. Герасимчука, консалтинг поступово перетворився з другорядної діяльності на важливий компонент економічної інфраструктури, що дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових умов та підвищувати ефективність свого управління [72].

Після 2014 року, коли Україна стала на шлях європейської інтеграції та структурних реформ, роль консалтингу значно зросла. Ми поділяємо думку І. Мазура про те, що процес реформування державного управління, децентралізації та дерегуляції породив більший попит на спеціалізовані консалтингові послуги у сфері стратегічного планування, фінансового менеджменту, місцевого розвитку та цифрової трансформації [73]. У цей період з'явилися вітчизняні компанії, що спеціалізуються на аналізі даних, управлінні, фінансах та ІТ-консалтингу.

За даними Європейської бізнес-асоціації (ЕБА), український ринок консалтингових послуг у 2023 році оцінювався приблизно в 450–500 мільйонів доларів, що становить приблизно 0,1% світового ринку [74]. Хоча ця цифра може здаватися незначною у світовому масштабі, темпи зростання ринку залишаються позитивними, особливо в сегментах ІТ-консалтингу, управління людськими ресурсами та корпоративної фінансової підтримки.

Слід зазначити, що українська рада залишається. Регіональні ради значною мірою зосереджені у великих містах, насамперед у Києві, Львові, Харкові, Одесі та Дніпрі. Це пов'язано з концентрацією економічної діяльності, наявністю

багатонаціональних штаб-квартир, а також близькістю бізнес-центрів та освітньої інфраструктури. Як зазначає О. Саліхова, розвиток регіональних рад в Україні гальмується нерівномірним економічним розвитком територій та низькою кредитоспроможністю місцевого бізнесу [75].

На рис 2.1 представлено сегментацію українського консалтингового ринку.

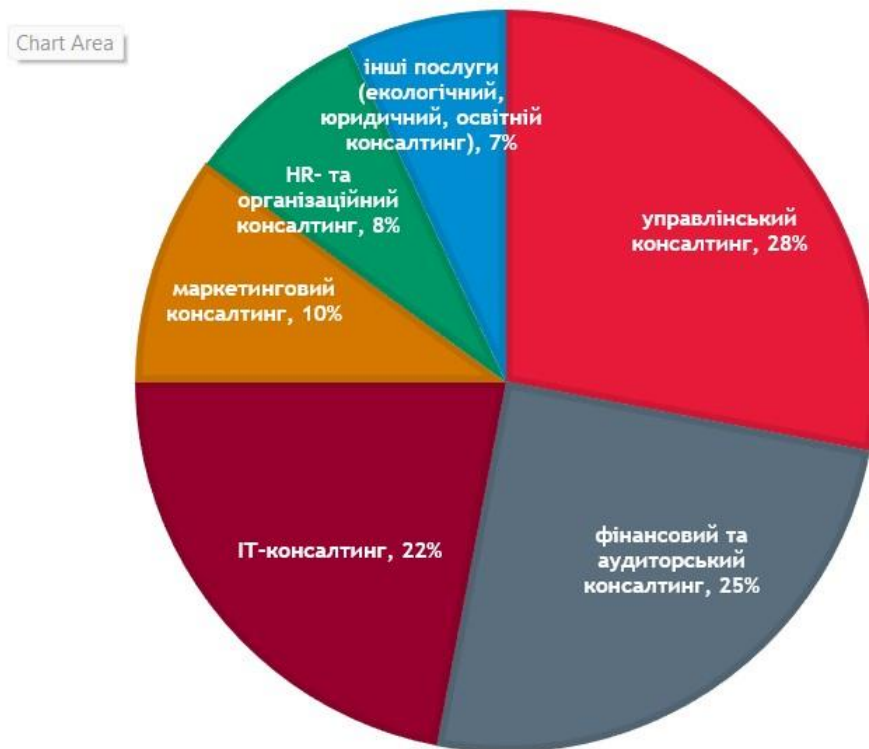


Рис 2.1 – Сегментація українського консалтингового ринку

Джерело: складено автором з [76]

За даними Державної статистичної служби України, кількість суб'єктів господарювання, які офіційно надають послуги бізнес-консалтингу, перевищує 8000, з яких приблизно 85% – це малі підприємства або індивідуальні консультанти [77]. Така структура відображає фрагментований ринок та недостатню консолідацію сектору.

За оцінкою експертів Pro-Consulting [78], на українському ринку працює від п'ятнадцяти до двадцяти великих консалтингових фірм, зокрема: KPMG Україна, Deloitte Україна, PwC Україна, EY Україна, Baker Tilly, EBS та Compass.

Консалтинг, Kyiv Strategy Consulting, MCG Group, Integrites, ADV Group тощо.

Крім того більше того, активна працює гілка міжнародної компанії (BCG, McKinsey, Accenture), що обслуговують здебільшого великий українська компанії і держ органи, професійна етика і рівень вартості робіт у галузі промисловості є визначальним цими компаніями.

Після початку фактичного широкомасштабної війни консультант у галузі 2022 року, такий як і більшість сектори економіка значно постраждала. Згідно з даними Інституту KSE [79], у перші місяць війни частка консалтингу проектів зменшилась більше ніж на 40%, проте вже до кінця 2022 року продемонстровано поступове одужання, перш за все завдяки запиту на антикризове управління, стратегії планування, логістику, а також IT- та HR-рішення для переміщених товарів.

Як занотовано в аналітичних звітах Н. Лисенко, український консультант швидко адаптований до нових реалії завдяки цифрових інструментах, онлайн-комунікації і використовує міжнародні грантові програми, що дозволили утримувати прибутковість у складних умовах [80]. Водночас став активним учасником за рахунок міжнародних донорів – USAID, GIZ, UNDP, EBRD, які саме фінансували проекти зі збільшення інституційних можливостей українських консультантів і інтегрували їх у світовий ринок [81].

Суттєвим детермінантом розвитку консалтингового ринку в Україні виступає зростаючий попит з боку суб'єктів малого та середнього підприємництва. За результатами дослідження European Training Foundation [82], понад 60 % малих підприємств принаймні одноразово зверталися до консультантів, переважно з питань фінансового менеджменту, податкового планування та цифрового маркетингу. Водночас лише близько 15 % представників бізнесу підтримують регулярну співпрацю з консалтинговими структурами, що свідчить про наявність значного резерву для подальшої експансії ринку.

На думку С. Коляденка, ключовим стримуючим чинником залишається недостатній рівень довіри підприємців до консалтингових послуг, що зумовлено

нерозвиненістю системи професійної сертифікації та варіативністю якості наданих послуг [83]. Додатковим ускладненням є відсутність національних стандартів у сфері консалтингу, які б унормовували вимоги до професійних компетентностей консультантів, методологічних підходів та етичних принципів їхньої діяльності.

Разом із тим, як зазначає М. Романенко, позитивною тенденцією є посилення ролі освітніх програм у галузі бізнес-консалтингу, що реалізуються українськими закладами вищої освіти у співпраці з міжнародними інституціями [84]. Формування нового покоління консультантів, які поєднують аналітичні здібності з розвиненими цифровими компетентностями, створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності консалтингової індустрії у середньостроковій перспективі.

З вигляд структури бази клієнтів у Україні ходьба консультант має такий характеристики, що представлені на Рис. 2.2.

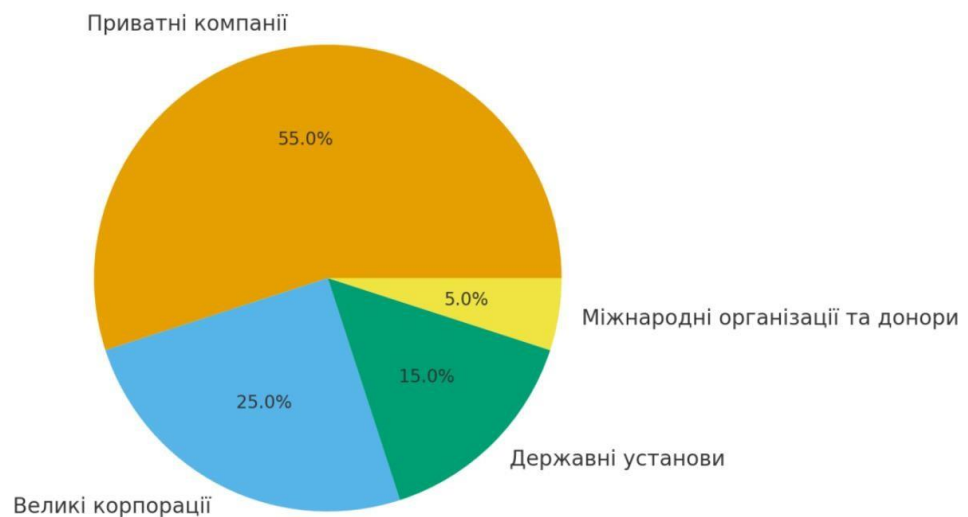


Рис 2.2 – Структура клієнтів українських консалтингових компаній

Джерело: складено автором на на основі [80]

Такий певним чином український консультант орієнтований Перш за все на внутрішній запит, але поступово збільшується експорт діяльність, зокрема У

сфера ІТ- консалтингу, цифрові технології трансформації, управління бухгалтерський облік та бізнес- аналітики.

За інформацією Національного банку України, обсяг експорту консалтингових та інформаційних послуг у 2023 році перевищив 1,1 млрд дол. США, що на 18 % більше порівняно з 2021 роком [85]. Домінуючу частку становлять ІТ-консалтинг та послуги з технічного супроводу інноваційних проєктів, які демонструють високий потенціал міжнародної комерціалізації.

Як підкреслює Т. Власюк, українські консультанти характеризуються значною адаптивністю та здатністю оперативно реагувати на трансформації ринкового середовища, що формує їхню конкурентну перевагу на глобальному рівні [86]. Водночас галузь все ще відчуває дефіцит системної державної підтримки, спрямованої на стимулювання експорту консалтингових послуг, просування українських компаній на зовнішніх ринках та інтеграцію у міжнародні професійні об'єднання, зокрема ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes).

Серед ключових інституцій, що сприяють розвитку консалтингового сектору, варто 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. Ці організації забезпечують методичний супровід, фінансову підтримку, доступ до міжнародного досвіду та участь українських консультантів у глобальних професійних заходах.

Узагальнюючи, сучасний стан ринку консалтингових послуг в Україні можна охарактеризувати як фазу посткризового відновлення, що супроводжується активною цифровою трансформацією. Галузь поступово інтегрується у світовий ринок, проте потребує подальшого інституційного укріплення, стандартизації діяльності, розширення освітньої інфраструктури та підвищення рівня довіри клієнтів.

Таким чином, український консалтинг володіє значним потенціалом зростання, однак його реалізація залежить від ефективного засвоєння міжнародного досвіду, залучення інвестицій, розвитку людського капіталу та підвищення якості послуг відповідно до глобальних стандартів.

2.2. Позиціонування українських консалтингових компаній на міжнародному ринку

Проблематика міжнародного позиціонування українських консалтингових компаній набуває особливої ваги в умовах глобалізації ринку професійних послуг. Як зазначає В. Ніколаєнко, конкурентоспроможність національного консалтингу сьогодні визначається не лише якісними характеристиками послуг, а й здатністю компаній інтегруватися у світові професійні мережі та дотримуватися міжнародних стандартів управління знаннями [87].

Після 2014 року, коли Україна активізувала євроінтеграційний курс, українські консультанти почали поступово виходити на зовнішні ринки, переважно в межах співпраці з міжнародними донорами, інституціями розвитку та транснаціональними корпораціями. За спостереженнями І. Хоменко, участь у програмах USAID, GIZ, EBRD та UNDP стала для українських фахівців важливим інструментом входження у глобальний простір консалтингових послуг [88].

У 2023 році Україна була включена до рейтингу ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), який охоплює країни — члени міжнародної спільноти сертифікованих консультантів. За даними організації, в Україні налічується близько 250 консультантів зі статусом СМС (Certified Management Consultant), що становить менше 0,2 % від загальної кількості фахівців, однак демонструє позитивну динаміку зростання [89].

Відповідно до аналітики Source Global Research [90], Україна залишається порівняно невеликим, але перспективним ринком у регіоні Центрально-Східної

Європи. У 2023 році обсяг українського ринку консалтингу оцінювався приблизно у 480 млн дол. США, тоді як ринки Польщі, Чехії та Угорщини становили 2,5 млрд, 1,1 млрд та 0,9 млрд відповідно. Це свідчить про значний потенціал подальшого розвитку галузі, зумовлений високим рівнем кваліфікації кадрів, цифровізацією бізнес-процесів та поглибленням інтеграції у європейський економічний простір.

Хоча більшість українських консалтингових компаній орієнтовані переважно на внутрішній ринок, частина з них активно розширює міжнародну присутність. 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 рейтингом Clutch Global 2024, близько 18 українських компаній увійшли до переліку Top B2B Consulting Firms in Eastern Europe, що свідчить про зростання міжнародного визнання [91].

Як підкреслює Д. Бабенко, формування позитивного міжнародного іміджу українського консалтингу значною мірою забезпечується участю у європейських професійних об'єднаннях, зокрема FEACO (Federation of European Management Consultancies Associations). Така інтеграція сприяє обміну професійним досвідом, підвищенню кваліфікації консультантів та доступу до сучасних методологічних підходів [92]. Членство у подібних структурах відкриває можливість користуватися міжнародними стандартами якості, системами оцінювання компетентностей та аналітичними оглядами ринку.

За оцінками PwC Global Consulting Outlook 2023 [93], Україна посідає помітне місце серед країн, що формують нове покоління «digital consulting hubs» у Східній Європі. Це зумовлено високим рівнем розвитку ІТ-сектору, динамічною стартап-екосистемою, мобільністю фахівців та зростаючим попитом на ІТ-консалтинг і послуги у сфері кібербезпеки. У 2023 році близько 40 % консалтингових проєктів українських компаній були пов'язані з цифровою трансформацією бізнесу.

На думку М. Дорошенка, українські консультанти мають конкурентні переваги у сферах, де необхідні висока аналітична адаптивність, технічна експертиза та нижча собівартість послуг порівняно з європейськими компаніями [94]. Це створює сприятливі умови для участі у міжнародних тендерах, зокрема в межах програм ЄС, спрямованих на підтримку реформ та розвиток інфраструктури (Horizon Europe, Digital Europe Programme).

Разом із тим, вихід українських консалтингових компаній на міжнародні ринки супроводжується низкою викликів. По-перше, обмежені фінансові ресурси ускладнюють участь у міжнародних проєктах та просування послуг за кордоном. Як зазначає В. Гамова, значна частина українських компаній не має достатнього бюджету для маркетингової активності, участі у виставках та професійних форумах [95]. По-друге, недостатній рівень міжнародної сертифікації знижує довіру іноземних замовників. По-третє, репутаційні ризики, пов'язані з воєнними подіями, стримують укладання довгострокових контрактів.

Попри наявні виклики, роль українських консалтингових компаній на міжнародній арені поступово трансформується: вони переходять від статусу субпідрядників до повноцінних партнерів у реалізації міжнародних проєктів. Як зазначає Т. Гамкало, дедалі більше українських фірм виконують функції координаторів регіональних ініціатив у сферах енергетики, цифрової трансформації, освіти та місцевого розвитку [96]. Зокрема, у 2023 році компанії Kyiv Strategy Consulting та EBS долучилися до спільних українсько-польських і українсько-німецьких проєктів, спрямованих на економічне відновлення України після війни.

Відповідно до аналітичного звіту Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD) [97], українські консультанти займають провідні позиції серед партнерів банку у Східній Європі за кількістю успішно реалізованих ініціатив у секторі малого бізнесу. Упродовж 2020–2023 рр. понад 400 українських фахівців були залучені до програм Advice for Small Businesses та Women in Business, що фінансуються ЄС та реалізуються під егідою EBRD.

Україна має значний потенціал для розвитку експорту консалтингових послуг, особливо у сферах, де поєднуються технічна експертиза, інноваційні рішення та управлінські компетенції. За висновками О. Матюшиної [98], одним із найбільш перспективних напрямів є експорт ІТ-консалтингу, що активно розвивається завдяки потужному технологічному сектору, конкурентоспроможній вартості послуг та високій кваліфікації спеціалістів.

Порівняльні дані Statista [99] свідчать, що частка України у світовому експорті консалтингових послуг становить близько 0,15 %, що є нижчим показником порівняно з Польщею (1,1 %), Чехією (0,6 %) та Румунією (0,3 %). Водночас темпи зростання експорту за останні п'ять років перевищують 12 % щорічно, що демонструє поступове включення України у глобальну економіку знань.

На думку О. Переверзєва [100], для зміцнення позицій України у світовому консалтинговому середовищі необхідно посилити державну підтримку експорту інтелектуальних послуг, створити національний реєстр сертифікованих консультантів, а також запровадити програми участі у міжнародних виставках, форумах та грантових конкурсах. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню позитивного міжнародного іміджу України як постачальника високоякісних управлінських рішень.

Окремого значення набуває питання міжнародного брендингу українських консалтингових компаній. Як зазначає М. Літвин [101], ефективність міжнародного позиціонування значною мірою визначається здатністю компанії сформувати впізнавану експертність та консолідувати професійну спільноту навколо цінностей прозорості, результативності та інноваційності. В українських умовах цей процес перебуває на початковому етапі, однак перші досягнення — зокрема присутність у рейтингах Clutch, Forbes Advisory, GoodFirms — свідчать про поступове зміцнення конкурентних позицій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що міжнародне позиціонування українських консалтингових компаній перебуває у фазі активного становлення. З

одного боку, галузь володіє значним людським потенціалом і технологічними ресурсами; з іншого — стикається з інституційними, фінансовими та репутаційними обмеженнями. Поступове розширення практики міжнародної сертифікації, участь у програмах Європейського Союзу та інтеграція до глобальних професійних асоціацій створюють основу для посилення ролі України у світовому консалтинговому середовищі.

2.3. Аналіз конкурентних переваг та обмежень українських консалтингових компаній порівняно з розвиненими країнами

Оцінювання конкурентоспроможності українського консалтингового сектору потребує комплексного аналізу ключових сильних і слабких сторін компаній, що працюють на національному ринку. Відповідно до концепції М. Портера, конкурентна перевага формується завдяки поєднанню ресурсних, технологічних, організаційних та репутаційних чинників, які забезпечують створення унікальної цінності для клієнта [102]. У контексті України важливо враховувати як внутрішні характеристики компаній (мікрорівень), так і зовнішні макроекономічні умови, що визначають їхню здатність конкурувати на міжнародній арені.

Як підкреслює О. Герасименко, українські консалтингові компанії вирізняються низкою специфічних рис, серед яких — висока гнучкість, інноваційність, здатність працювати в умовах значної невизначеності та дефіциту ресурсів [103]. Це зумовлено тим, що становлення галузі відбувалося в період масштабних економічних трансформацій, коли ринкові механізми лише формувалися, а підприємства потребували адаптації до нових управлінських підходів.

На думку С. Коляденка, ключовою конкурентною перевагою українського консалтингу є високий рівень людського капіталу — фахівців із ґрунтовними

знаннями в галузях економіки, фінансів, менеджменту та інформаційних технологій [104]. Значна частина консультантів має міжнародну освіту, проходила стажування у провідних західних компаніях або брала участь у проєктах міжнародних організацій, що сприяє формуванню практичних навичок роботи відповідно до глобальних стандартів.

Нижче розглянуто основні конкурентні переваги українських консалтингових компаній.

До ключових конкурентних переваг українських консалтингових компаній належать:

- високий інтелектуальний потенціал та розвинена аналітична компетентність. Українські консультанти вирізняються здатністю працювати з великими масивами даних, формувати нестандартні управлінські рішення та застосовувати сучасні методики бізнес-аналізу. Як зазначає Н. Василенко, значна частина фахівців має «універсальний профіль», поєднуючи експертизу у фінансах, стратегічному менеджменті та HR-управлінні [105].

- конкурентна вартість послуг. У 2024 році середня вартість години роботи українського консультанта становила 60–80 дол. США, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 150–200 дол. США [106]. Така різниця робить українські компанії привабливими для іноземних замовників, особливо в межах аутсорсингових та офшорних проєктів.

- висока цифрова адаптивність та технологічна гнучкість. Більшість українських консалтингових фірм активно впроваджують цифрові інструменти — CRM-системи, хмарні сервіси, аналітичні платформи (Power BI, Tableau, Qlik), що забезпечує ефективну дистанційну взаємодію з клієнтами та підвищує продуктивність роботи [107].

- значний досвід участі у міжнародних проєктах. Велика кількість українських консультантів співпрацює з EBRD, UNDP, GIZ, USAID, що не лише забезпечує стабільне фінансування, а й сприяє формуванню міжнародного професійного авторитету [108].

– інноваційність та креативність управлінських рішень. Українські компанії демонструють здатність розробляти нові бізнес-моделі, фінансові стратегії та системи оцінювання ефективності персоналу, адаптовані до специфіки локального ринку. Як підкреслює Т. Власюк, саме інноваційність є одним із ключових чинників успішної конкуренції українських консультантів на регіональному рівні [109].

Показовим прикладом компанії, що поєднує зазначені конкурентні характеристики, є Kyiv Strategy Consulting (KSC) — українська консалтингова фірма, яка спеціалізується на стратегічному управлінні, аналітичному супроводі інвестиційних проєктів та розробці бізнес-моделей для середніх і великих підприємств. Компанія вирізняється високим рівнем експертизи у сфері корпоративних стратегій та конкурентного аналізу. За оцінками фахівців KSC, її ключові переваги полягають у гнучкій організаційній структурі, високому рівні клієнтоорієнтованості та застосуванні сучасних методів ринкового аналізу, зокрема моделі «п'яти сил Портера» та SWOT-аналізу галузевих позицій [110].

Згідно з внутрішніми аналітичними звітами, у 2023–2024 рр. Kyiv Strategy Consulting реалізувала понад 40 проєктів для компаній, що працюють у сферах логістики, агробізнесу, фінансових технологій та креативної економіки. Частина цих проєктів була виконана у партнерстві з міжнародними організаціями, зокрема GIZ та EBRD, що свідчить про високий рівень довіри до компанії на міжнародному рівні [111].

Разом із тим, поряд із конкурентними перевагами існують і певні обмеження, що впливають на загальну конкурентоспроможність українських консалтингових компаній. Як зазначає Л. Кривенко, серед ключових проблем — фінансова нестабільність, нерівномірна якість наданих послуг та відсутність єдиних професійних стандартів у галузі [112]. Ці чинники знижують здатність компаній ефективно конкурувати на глобальному ринку та стримують їхній подальший розвиток.

Серед ключових недоліків розвитку консалтингової галузі в Україні можна виокремити такі аспекти:

- відсутність уніфікованих національних стандартів консалтингової діяльності. На відміну від країн ЄС, в Україні досі не запроваджено законодавчо визначених критеріїв якості, професійних вимог чи етичного кодексу консультанта. Це створює додаткові ризики для клієнтів і негативно впливає на рівень довіри до галузі.

- недостатня інституційна підтримка експорту консалтингових послуг. Як підкреслює Д. Матюшина, держава поки що не реалізує спеціалізованих програм, спрямованих на стимулювання експорту інтелектуальних послуг, що обмежує можливості українських компаній виходити на нові міжнародні ринки [113].

- висока залежність від грантового фінансування. Значна частина консалтингових компаній орієнтується на проєкти, що фінансуються міжнародними організаціями, і не завжди здатна забезпечити стабільний потік комерційних контрактів [114]. Це знижує фінансову стійкість галузі.

- обмежені ресурси для маркетингу та розвитку бренду. Через невеликий масштаб діяльності більшість компаній не мають можливості інвестувати у міжнародний PR, участь у професійних форумах чи просування на глобальних платформах на кшталт Clutch або Forbes Advisory [115].

- скорочення кадрового потенціалу. Унаслідок воєнних подій частина висококваліфікованих консультантів тимчасово виїхала за кордон, що призвело до зменшення доступного людського капіталу в галузі [116].

Як підкреслює О. Переверзєв, застосування SWOT-аналізу дає змогу чітко визначити ключові напрями підвищення ефективності українських консалтингових компаній, зокрема стандартизацію внутрішніх процесів, розширення міжнародної присутності, розвиток корпоративного бренду та впровадження системи безперервного професійного навчання [117].

У цьому контексті Kyiv Strategy Consulting демонструє ефективну модель управління знаннями, орієнтовану на потреби клієнтів. Компанія активно використовує внутрішні механізми контролю якості, організовує навчання персоналу за методологіями Lean Management та Project Cycle Management. Високий рівень комунікаційної культури, стратегічне мислення та здатність працювати з комплексними проєктами дозволяють KSC виступати консультантом у ініціативах національного масштабу — зокрема у сферах економічного планування, розроблення інвестиційних стратегій та розвитку державно-приватного партнерства [118].



Рис 2.3 – SWOT-аналіз українських консалтингових фірм

Джерело: складено автором з [113], [114], [115], [116]

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що українські консалтингові компанії володіють значним потенціалом для зміцнення своєї конкурентоспроможності, однак потребують подальшого інституційного та фінансового розвитку. У найближчій перспективі ключовими чинниками успіху виступатимуть:

– розвиток людського капіталу та розширення практики міжнародної сертифікації;

- диверсифікація джерел доходів і зменшення залежності від грантових програм;
- активізація маркетингової діяльності та посилення присутності на зовнішніх ринках;
- впровадження систем управління якістю, зокрема ISO 9001 та ISO 20700;
- розширення партнерства з міжнародними інституціями, такими як ICMCI, FEACO, EBRD, EU4Business.

На думку Т. Гамової, стратегічним орієнтиром розвитку українського консалтингу має стати перехід від моделі «ринку послуг» до моделі «ринку знань», у якій конкурентні переваги формуються не лише на основі цінових параметрів, а передусім завдяки якості, репутації та інноваційності консалтингових рішень [119].

У цьому контексті подальше збереження позитивної динаміки розвитку галузі потребує узгоджених дій бізнесу, державних інституцій та освітнього сектору. Створення сприятливого середовища дозволить компаніям на кшталт Kyiv Strategy Consulting розвивати міжнародну експертизу та зміцнювати позиції України на глобальному ринку консалтингових послуг.

Крім того, доцільним є вивчення досвіду розвинених країн щодо формування конкурентоспроможного консалтингового ринку та порівняння їхніх практик із українськими реаліями. Як наголошує М. Портер, у державах із розвинутою економікою знань консалтинг виступає каталізатором інновацій, поширення технологій та підвищення міжнародної конкурентоспроможності [120].

Почнемо аналіз із польської моделі системної інтеграції у європейський консалтинговий простір. Польща є найближчим до України прикладом успішного формування конкурентного ринку консалтингових послуг. За даними Polish Chamber of Commerce [121], у 2023 році обсяг польського ринку консалтингу перевищив 2,6 млрд євро, а експорт — понад 600 млн євро. Польський досвід демонструє, що ефективний розвиток галузі можливий лише за умови поєднання

державної підтримки, розвиненої освітньої системи та механізмів професійного саморегулювання.

За словами польського економіста А. Доманського, одним із ключових факторів цього успіху стало створення Національної ради з управлінського консалтингу (KIBR), яка встановлює стандарти для професії та контролює процес сертифікації консультантів [122]. Крім того, Польща має динамічну державну програму підтримки експорту послуг – Go Global Poland – яка фінансує участь компаній у міжнародних виставках, навчальних курсах та програмах партнерства ЄС.

Особлива увага приділяється співпраці між університетами та консалтинговими фірмами. Варшавська школа економіки, зокрема, пропонує спільні магістерські програми з Deloitte та PwC, забезпечуючи таким чином підготовку міжнародно визнаних спеціалістів [123]. Польща стала основним регіональним центром консалтингових послуг у Центральній та Східній Європі, залучаючи іноземні інвестиції в аналітичні та ІТ-проекти.

Естонія є прикладом країни, яка прийняла цифровізацію як ключовий фактор розвитку консалтингових послуг. Згідно з даними Міністерства економіки та комунікацій Естонії [124], понад 80% консалтингових фірм країни пропонують свої послуги онлайн, і 60% з них працюють з клієнтами, що знаходяться за межами Естонії.

Як зазначає дослідник К. Тармо, цифрова стратегія e-Estonia створила передумови для формування експортно-орієнтованого сектору інтелектуальних послуг [125]. Консалтингові фірми в Естонії спеціалізуються на ІТ-консалтингу, кібербезпеці, управлінні електронним урядуванням, електронній комерції та аналізі даних.

Ключовою перевагою естонської моделі є створення середовища, сприятливого для стартапів та незалежних консультантів. Уряд підтримує малі консалтингові фірми за допомогою податкових пільг, грантів на цифровізацію та програм інтернаціоналізації. Крім того, система електронного резидентства

дозволяє підприємцям з усіх країн створювати естонську компанію онлайн та пропонувати свої послуги на європейському ринку [126].

Модель партнерства для розвитку інтелектуального експорту в Нідерландах також заслуговує на окремий розгляд.

Нідерланди є однією з найкращих європейських країн за рівнем експорту консалтингових послуг. За даними Нідерландської асоціації консультантів з управління (ОоА) [127], на цьому ринку працює понад 2500 компаній, які отримують до 45% своїх доходів від експорту. Цей успіх ґрунтується на партнерстві між державою, бізнесом та науковими установами – так званій моделі «потрійної спіралі» – яка забезпечує постійний обмін знаннями між університетами, консалтинговими фірмами та урядом [128].

За словами Р. Віллемса, конкурентна перевага голландського консалтингу полягає в його інноваціях та зосередженості на сталому розвитку. Компанії інтегрують принципи ESG у свої стратегії, а держава надає податкові пільги консалтинговим проектам в енергетичному та екологічному секторах [129].

Особливе значення має робота Державного агентства з питань підприємництва Нідерландів (RVO): воно підтримує невеликі консалтингові фірми, які бажають закріпитися на іноземних ринках, надаючи їм субсидії, гарантії та навчальні програми. В результаті консалтинг у Нідерландах став одним із ключових секторів експорту послуг, що становить понад 2,3% ВВП країни [130].

І нарешті – Велика Британія: глобальний центр інновацій у консалтингу.

Велика Британія традиційно є світовим лідером у сфері управлінського консалтингу. За даними Асоціації управлінських консалтингових компаній (МСА), у 2023 році ринок консалтингових послуг Великої Британії перевищив 18 мільярдів фунтів стерлінгів, з яких понад 6 мільярдів фунтів стерлінгів становили експортні контракти [131]. Конкурентоспроможність британських компаній базується на високоякісних послугах, суворій професійній етиці та міцній репутації.

Як зазначає К. Хамфріс, британські консалтингові фірми є піонерами у впровадженні інноваційних бізнес-моделей, починаючи від «консалтингу на вимогу» і закінчуючи цифровим консалтингом, заснованим на аналітиці великих даних та штучному інтелекті [132]. Важливим фактором є діяльність UK Export Finance (UKEF), урядового агентства, яке надає фінансові гарантії компаніям, що експортують інтелектуальні послуги за кордон [133].

У Сполученому Королівстві система професійного саморегулювання базується на діяльності Інституту сертифікованого менеджменту та Інституту консалтингу, які відповідають за стандарти навчання, сертифікацію консультантів та просування професії. Такий підхід дозволяє узгодити автономію фірм із суворим контролем якості [134].

Тепер давайте об'єднаємо досвід вищезгаданих країн, щоб визначити порівняльну характеристику.

Таблиця 2.1

Порівняння досвіду основних країн у розвитку експорту консалтингових послуг

Країна	Ключові фактори успіху	Інструменти державної підтримки
Польща	європейська інтеграція, стандартизація, освітні програми	Програма Go Global Poland Сертифікація KIBR
Естонія	Цифровізація, гнучкість, електронне урядування	Програма онлайн-резидентства, стипендії для інтернаціоналізацій
Нідерланди	Модель потрійної спіралі, фокус на ESG	Державне агентство RVO, податкові пільги
Велика Британія	професійний, інноваційні моделі	UKEF, Інститут консалтингу та навчання стандарти

Джерело: складено автором на основі [122–134]

Порівняльний аналіз дає підстави стверджувати, що успіх експорту консалтингових послуг у розвинених країнах зумовлений поєднанням державної підтримки, професійної стандартизації, розвитку людського капіталу та високого рівня інноваційності. Як зазначає В. Підгурський, саме формування національної

екосистеми, у якій знання виступають повноцінним експортним ресурсом, забезпечує стабільне зростання галузі [135].

Для України досвід цих країн має значну практичну цінність. По-перше, необхідним є впровадження механізмів сертифікації консультантів відповідно до міжнародних стандартів (СМС, ISO 20700). По-друге, важливо створити державну програму підтримки експорту інтелектуальних послуг, подібну до польської ініціативи Go Global Poland. По-третє, доцільно розвивати партнерства між університетами, бізнесом і державними структурами за моделлю нідерландської концепції «Triple Helix». Крім того, Україні варто врахувати естонський досвід цифровізації, зокрема розвиток платформ для дистанційного надання консультаційних послуг.

Як підкреслює О. Литвиненко, конкурентоспроможність українського консалтингу на світовому ринку визначається не лише діяльністю окремих компаній, а й системністю державної політики щодо підтримки експорту послуг, зміцнення репутації та інтеграції у глобальні професійні мережі [136].

Отже, міжнародний досвід переконливо демонструє, що стратегічне поєднання державного регулювання, інноваційної діяльності та розвитку людського капіталу може стати ключовою передумовою сталого зростання експорту консалтингових послуг України у найближчі роки.

Висновки до розділ 2

У другому розділі здійснено всебічний аналіз сучасного стану, структурних характеристик та динаміки розвитку українського ринку консалтингових послуг. Визначено місце українських компаній у глобальній системі управлінського консалтингу, окреслено їхні конкурентні переваги та обмеження, а також розглянуто міжнародний досвід розвитку експорту інтелектуальних послуг.

Результати дослідження засвідчили, що український ринок консалтингу перебуває на етапі активного відновлення та структурної трансформації. Його зростання зумовлюється цифровізацією бізнес-процесів, підвищенням попиту на

антикризові, стратегічні та IT-консультації, а також участю міжнародних донорів у фінансуванні проєктів, спрямованих на підвищення ефективності управління. За оцінками аналітиків, у 2023 році обсяг ринку становив близько 450–500 млн дол. США, а позитивна динаміка зберігається попри складні соціально-економічні умови.

Аналіз міжнародного позиціонування українських консалтингових компаній показав поступове розширення їхньої участі у глобальних проєктах. Українські фірми активно співпрацюють з EBRD, GIZ, USAID, UNDP, формують партнерства з європейськими компаніями та нарощують експорт послуг — насамперед у сферах IT-консалтингу, управлінських технологій та бізнес-аналітики. Хоча частка України у світовому ринку залишається невеликою (приблизно 0,15 %), темпи експорту демонструють стійке зростання.

Особливу роль у цьому процесі відіграє компанія Kyiv Strategy Consulting, яка є прикладом сучасної української консалтингової фірми, орієнтованої на стратегічний аналіз, інноваційність та високий рівень клієнтоорієнтованості. Її діяльність підтверджує здатність українських консультантів ефективно реалізовувати проєкти міжнародного масштабу, поєднуючи аналітичну експертизу, технологічні рішення та стратегічне бачення.

Проведений аналіз дав змогу виокремити низку ключових конкурентних переваг українського консалтингу: високий рівень людського капіталу, аналітичну компетентність, цифрову адаптивність, конкурентну цінову політику та досвід участі у міжнародних програмах. Водночас виявлено й основні обмеження: відсутність національних стандартів консалтингу, недостатні ресурси для маркетингового просування, залежність від грантового фінансування, слабка підтримка експорту та частковий відтік кадрів.

Порівняння з досвідом Польщі, Естонії, Нідерландів і Великої Британії показало, що успішний розвиток експорту консалтингових послуг у цих країнах ґрунтується на поєднанні державної підтримки, інституційної стандартизації, інноваційності та професійної сертифікації консультантів. Визначальними

чинниками конкурентоспроможності є взаємодія держави, бізнесу та освіти (модель «Triple Helix»), розвиток людського капіталу, підтримка цифрових стартапів і формування національного бренду як постачальника інтелектуальних послуг.

Для України адаптація цього досвіду передбачає:

– створення національної системи сертифікації консультантів відповідно до стандартів CMC та ISO 20700; – запровадження державної програми підтримки експорту інтелектуальних послуг за аналогією з польською Go Global Poland; – розвиток партнерств між університетами, бізнесом і державними інституціями; – цифровізацію галузі за естонською моделлю e-Consulting; – підвищення міжнародної репутації українських консультантів через участь у глобальних рейтингах (Clutch, FEACO, ICMCI).

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що український консалтинг має значний потенціал для інтеграції у світовий ринок інтелектуальних послуг. Його подальший розвиток потребує системного підходу, який поєднує інноваційну активність компаній, інституційну підтримку держави та впровадження міжнародних професійних стандартів. Сукупність цих умов формує основу для зміцнення конкурентоспроможності України як учасника глобального ринку консалтингових послуг — питання, що стане предметом розгляду у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

3.1. Розробка стратегії просування українських консалтингових послуг на міжнародних ринках

У сучасній глобальній економіці ринок консалтингових послуг є одним із найдинамічніших сегментів індустрії інтелектуальних послуг. Вихід на міжнародний рівень потребує чітко сформованої стратегії просування, системи позиціонування та впровадження професійних стандартів консалтингової діяльності. Як зазначає Г. Пакулас, саме стратегічне просування визначає здатність нових або відносно слабких ринків закріплюватися у глобальному конкурентному середовищі та формувати позитивний імідж держави як постачальника знань і експертних рішень [137]. Для України, яка активно інтегрується до європейського економічного простору та прагне зміцнити власний інтелектуальний потенціал, питання розроблення ефективної стратегії міжнародного просування консалтингових послуг є особливо важливим.

Згідно з позицією В. Климчука, міжнародна конкурентоспроможність консалтингових компаній визначається не лише якістю їхніх послуг, а й здатністю формувати впізнаваний бренд, ефективно комунікувати з іноземними клієнтами та адаптувати свої рішення до особливостей різних ринків [138]. Тому стратегія просування має охоплювати не лише маркетингові інструменти, а й інституційні механізми — участь у міжнародних програмах, сертифікаційних системах, партнерства з глобальними компаніями та використання міжнародних платформ для демонстрації експертизи.

Розглянемо концептуальні засади формування стратегії міжнародного просування.

Стратегія міжнародної експансії консалтингових послуг повинна ґрунтуватися на концепції «експорту знань», яка широко застосовується країнами ЄС. На думку Л. Краус, знання як нематеріальний ресурс здатні масштабуватися без збільшення виробничих витрат, що робить консалтинг одним із найперспективніших напрямів сучасного експорту [139]. Це особливо актуально для України, оскільки експорт інтелектуальних послуг не потребує значних матеріальних інвестицій і базується переважно на людському капіталі.

У своєму дослідженні А. Литвин підкреслює, що стратегія просування українського консалтингу має враховувати ключові тенденції розвитку світового ринку: цифровізацію, дистанційний формат консалтингу, data-driven decision making, а також інтеграцію ESG-показників у консультативну практику [140]. Ці тенденції вже стали стандартом діяльності провідних глобальних компаній — McKinsey, Deloitte, PwC, EY — і широко застосовуються у країнах ЄС. Їхнє впровадження українськими консультантами підвищує відповідність міжнародним очікуванням.

Крім того, стратегія має враховувати специфіку України як держави з високим рівнем аналітичної компетентності фахівців, потужним ІТ-сектором, розвиненою стартап-екосистемою та значним досвідом участі у міжнародних проєктах технічної допомоги. Приклад 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 ринках, однак потребують системної державної підтримки для масштабування своєї присутності [141].

Давайте перейдемо до чогось іншого. Є інструменти навчання міжнародний бренд українська порада.

Провідні країни Європейського Союзу активно застосовують стратегічні інструменти державного та галузевого рівня для формування бренду «країни — експортера консалтингових послуг». Польща, Естонія, Нідерланди та Велика

Британія створюють національні платформи, які просувають місцеві компанії на міжнародних виставках, форумах і галузевих самітах [142]. Як зазначає М. Войнарович, без професійно сформованого бренда країни та її консалтингової індустрії компанії суттєво втрачають конкурентні позиції на глобальному ринку, незалежно від рівня їхньої експертизи [143].

Розглянемо ключові інструменти, які, на нашу думку, доцільно адаптувати для України.

По-перше, створення Національної платформи просування консалтингу. Подібні механізми успішно працюють у Польщі (GoGlobal), Нідерландах (RVO) та Великій Британії (UKEF). Така платформа має виконувати низку функцій:

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

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

По-друге, формування єдиного національного бренду Ukrainian Consulting. Такий бренд має відображати ключові сильні сторони українського консалтингу: високу аналітичну компетентність, глибоке розуміння ринкової специфіки, гнучкість, адаптивність та значний рівень цифрової експертизи. Як зазначає Ю. Стрілець, наявність національного бренду підвищує довіру іноземних клієнтів і спрощує комунікацію між українськими компаніями та міжнародними корпораціями [145].

По-третє, створення міжнародного реєстру українських консультантів. Такий реєстр забезпечить формування верифікованої бази фахівців, систему рекомендацій для іноземних клієнтів і стане основою для сертифікації компетентностей. За висновками Д. Мироненка, наявність реєстру підвищить

прозорість ринку та сприятиме швидшому залученню міжнародних партнерів [146].

Нарешті, важливо забезпечити активну співпрацю з міжнародними платформами Clutch, GoodFirms, PwC Academy, ICMCI. Згідно з дослідженням Н. Кречко, присутність у глобальних професійних рейтингах підвищує рівень довіри клієнтів на 30–40 % та суттєво збільшує кількість міжнародних контрактів [147].

Компанія Kyiv Strategy Consulting уже має досвід співпраці з міжнародними професійними платформами, що дозволяє їй посідати помітні позиції у регіональних рейтингах та оглядах. Цей досвід може слугувати основою для формування кращих практик, які можуть бути використані іншими українськими консалтинговими компаніями.

Перейдемо до аналізу розвитку механізмів міжнародної сертифікації консультантів.

Провідні країни ЄС приділяють значну увагу професійним стандартам у сфері консалтингу. Як зазначає Х. Ліндерман, наявність міжнародних сертифікатів — CMC, PMP, ISO 20700 — є ключовим чинником конкурентоспроможності консультанта на глобальному ринку [148].

Для України пріоритетними напрямками мають стати:

- розвиток системи сертифікації за стандартом CMC (Certified Management Consultant);
- впровадження стандарту ISO 20700, що регламентує консалтингові процеси;
- створення навчальних програм на базі українських університетів;
- підтримка консультантів у проходженні міжнародних сертифікаційних процедур.

Підвищення рівня професіоналізації фахівців забезпечить відповідність українських консалтингових компаній очікуванням міжнародних клієнтів і сприятиме зростанню обсягів експортних контрактів.

Окремої уваги потребує цифрова стратегія просування українського консалтингу.

Сучасні глобальні ринки функціонують у цифровому середовищі. Як підкреслює Я. Цегельник, інструменти цифрового маркетингу дозволяють

суттєво зменшити витрати на просування та водночас розширити охоплення цільової аудиторії [149]. На наш погляд, перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності українських компаній є:

– SEO-оптимізація англomовних вебсайтів; – створення digital-платформ для роботи з міжнародними клієнтами; – активне використання LinkedIn як основного каналу B2B-комунікацій; – просування кейсів, аналітичних оглядів та візуалізованих досліджень; – підготовка англomовних аналітичних звітів.

Крім того, одним із ключових стратегічних напрямків просування українських консалтингових послуг є розвиток партнерських відносин з міжнародними асоціаціями, мережами та професійними організаціями. За словами автора Р. Вебера, міжнародні партнерства забезпечують доступ до методологій, стандартів, клієнтської бази та глобальної системи обміну досвідом, тим самим зміцнюючи довіру іноземних клієнтів та покращуючи рейтинг національних компаній у міжнародних рейтингах [150].

У таблиці 3.1 нижче наведено найперспективніші міжнародні асоціації, мережі та організації для просування українських консалтингових послуг.

Таблиця 3.1

Найбільш перспективні міжнародні асоціації, мережі та організації професійні асоціації для просування українських консалтингових послуг

Стратегічні напрямки партнерства	Перспективи
ICMCI (Міжнародна рада з управління Консалтингові інститути)	Участь у глобальній консультанти СМС мереж, які дозволити збільшення Статус українська компанії і збільшення кількість міжнародних проєктів
ЕЕГ (Європейська експертна група)	Можливість участі в аналітичних проєктах ЄС
IPMA та PMI	Розвиток консультантів у галузях управління проєктами
Комітети ЄБРР, Світового банку та GIZ	Українські консультанти вже залучені, але є перспективи розширення співпраці.

Джерело: складено автором з [150]

Підсумовуючи, досвід Kyiv Strategy Consulting показує, що інтеграція в міжнародні проекти технічної допомоги не лише зміцнює навички спеціалістів, але й допомагає покращити імідж України як постачальника високоякісних консалтингових послуг. Згідно з дослідженням О. Сенчука, участь у таких програмах збільшує ймовірність залучення іноземних клієнтів на 45–60 відсотків [151].

Участь у міжнародних виставках, форумах та торгових місіях також слід вважати ключовим інструментом просування.

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

На думку автора М. Габора, міжнародна виставкова діяльність є одним із найефективніших способів встановлення контактів, демонстрації експертизи та укладання довгострокових контрактів, зокрема в сегменті знань B2B [153].

Для українських консалтингових компаній ключовими міжнародними майданчиками можуть стати такі події, як Web Summit, World Consulting Forum, European Economic Congress, EIB Investment Forum, World Bank Development Forum, ESG Global Summit та Clutch Leaders Summit. Саме ці платформи забезпечують доступ до глобальної аудиторії, можливість налагодження партнерств і демонстрацію експертизи на світовому рівні.

У межах національної стратегії просування доцільно передбачити створення єдиного українського стенду на провідних міжнародних виставках, фінансову підтримку компаній, що представляють свої послуги за кордоном, підготовку англомовних презентаційних матеріалів і каталогів, а також активне залучення дипломатичних установ до промоції українського консалтингу.

Як наголошує Дж. Фаульконбрідж, участь у глобальних конференціях є важливим чинником формування довіри іноземних партнерів, оскільки особиста

взаємодія й надалі відіграє вирішальну роль у виборі консультанта, навіть попри стрімку цифровізацію галузі [154].

Окремої уваги заслуговує використання інструментів економічної дипломатії для просування консалтингових послуг.

Досвід Польщі та Естонії демонструє, що економічна дипломатія може стати одним із ключових драйверів виходу інтелектуальних послуг на міжнародні ринки. За результатами дослідження О. Шарова, співпраця між посольствами, торговельними місіями та консалтинговими компаніями здатна збільшити обсяги експорту послуг на 25–40 % уже протягом перших трьох років [160].

Для України важливим кроком є запровадження посад спеціальних радників із розвитку експорту інтелектуальних послуг у складі дипломатичних представництв. Їхня діяльність має доповнюватися державною підтримкою українських компаній під час укладання міжнародних угод, організацією бізнес-делегацій до країн ЄС, США та Азійського регіону, підготовкою галузевих презентацій для поширення через МЗС, а також проведенням тематичних інвестиційних заходів, присвячених українському консалтингу.

Такі інструменти дозволять не лише формувати образ України як держави з високим рівнем технологічного розвитку, а й відкривати доступ до сегментів ринку, які зазвичай залишаються недосяжними без офіційної державної підтримки — зокрема проєктів у сферах державного управління, оборонно-цивільних реформ, енергетичної модернізації чи антикорупційної політики.

Надзвичайно важливою складовою є також стратегія вибудовування довіри та міжнародної репутації.

У сфері консалтингу ключовим ресурсом компанії є довіра клієнтів. Як наголошує Дж. Фаульконбрідж, у галузі інтелектуальних послуг репутаційний капітал формує до 70 % конкурентної переваги, а його втрата здатна миттєво спричинити відтік замовників [154].

Саме тому стратегія просування має включати такі елементи:

- прозору систему демонстрації результатів роботи (анонімізовані кейси та звіти);
- регулярну публікацію щорічних аналітичних оглядів українською та англійською мовами;
- розвиток напрямів, пов'язаних із ESG-підходами;
- активну участь експертів у міжнародних конференціях та професійних дискусіях;
- створення аналітичних центрів при консалтингових компаніях;
- системну взаємодію зі ЗМІ, дослідницькими платформами та університетськими спільнотами.

Компанія Kyiv Strategy Consulting уже активно застосовує подібні інструменти просування, що забезпечує їй помітну присутність серед міжнародних партнерів у сферах стратегічного консалтингу, регіонального розвитку та управління проєктами. Накопичений досвід може стати орієнтиром для інших українських фірм, які прагнуть посилити свою міжнародну видимість.

Одним із визначальних чинників успішної експансії є розвиток конкурентних комунікацій та продуманої контент-маркетингової стратегії.

На глобальному ринку консалтингові компанії змагаються насамперед якістю інтелектуального продукту — авторськими дослідженнями, галузевими оглядами, прогнозами розвитку ринків, ESG-аналітикою, методологічними напрацюваннями, white papers та policy papers. За висновками Content Marketing Institute, системна публікація змістовного контенту є одним із найефективніших способів формування довіри, оскільки демонструє глибину експертизи, інноваційність та здатність працювати з великими масивами даних [156].

У практичному вимірі це означає необхідність:

- регулярного випуску англійських аналітичних звітів;
- розроблення власних методичних підходів до аналізу ринку;
- розширення бібліотеки аналітичних матеріалів;
- публікації експертних статей у міжнародних медіа та професійних виданнях.

Не менш важливим напрямом є формування спеціалізованих ніш і чітких ринкових позицій.

Глобальний консалтинг дедалі більше рухається у бік вузької спеціалізації. За результатами останніх досліджень, компанії, які мають чітко визначену галузеву або технологічну нішу, отримують у середньому на 35 % більше контрактів, ніж універсальні консалтингові фірми [157]. Це свідчить про те, що ринкова диференціація стає одним із ключових чинників конкурентної переваги.

Українські консалтингові групи можуть вибрати ніші, що представлені нижче.



Рис 3.1 – Найбільш перспективні ніші для українських консультаційних компаній

Джерело: складено автором на основі [157]

Компанія Kyiv Strategy Consulting уже сформувала власний профіль спеціалізації — регіональний розвиток, управління проєктними циклами, інвестиційна політика, стратегічне планування та економічний аналіз. Така сфокусованість дозволяє їй утримувати сильні позиції на ринку Східної Європи та вирізнятися серед конкурентів завдяки чітко окресленій експертній ніші.

Завершуючи розгляд цього блоку, варто підкреслити критичну важливість створення державної інфраструктури підтримки експорту консалтингових послуг.

Як зазначає А. Шамсуддоха, країни, що активно стимулюють розвиток своїх компаній у сфері послуг, демонструють значно вищі темпи зростання, ніж ті

держави, які не застосовують інструменти державної підтримки [158]. Це твердження напряму стосується й України.

З огляду на це, до пріоритетних напрямів державної політики мають увійти:

- запровадження податкових стимулів для експортерів інтелектуальних послуг;
- розширення доступу до міжнародних платформ через державні програми підтримки;
- фінансування грантових ініціатив, спрямованих на розвиток цифрових рішень у консалтингу;
- створення спеціалізованої програми «ConsultingExport» при Міністерстві економіки;
- інституційна підтримка професійних асоціацій консультантів, які можуть виступати провідниками стандартів та інструментів професіоналізації.

Реалізація цих заходів дозволить українським консалтинговим компаніям не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й суттєво розширити присутність у міжнародному середовищі, де конкуренція за інтелектуальні контракти зростає щороку.

3.2. Інституційні та регуляторні заходи для підтримки конкурентоспроможності консалтингової галузі в Україні

Розвиток українського ринку консалтингових послуг та його інтеграція у світову арену значною мірою залежать від ефективності інституційної бази держави та здатності регуляторних механізмів забезпечувати прозорі, конкурентні та передбачувані умови функціонування сектору. Хоча попит на консалтингові послуги з боку бізнесу та урядів зростає, системні перешкоди в інституційному середовищі перешкоджають доступу сектору до міжнародних ринків. Тому

створення комплексної системи регуляторної підтримки є важливим для посилення конкурентоспроможності України на консалтинговому ринку.

По-перше, необхідно створити сприятливе регуляторне середовище. У більшості розвинених країн ЄС консалтинговий сектор працює в рамках структурованої системи професійних стандартів, законодавчо закріплених процедур сертифікації, чіткої класифікації видів послуг та доступу до міжнародних ринків через механізми державної підтримки [159]. В Україні ж консалтинговий сектор давно страждає від відсутності комплексної інституційної бази, що призводить до фрагментації ринку, нерівних конкурентних умов та відсутності прозорості для міжнародних клієнтів.

Аналіз поточної ситуації показує, що Україні потрібні не конкретні заходи, а комплексний набір регуляторних заходів, які охоплюватимуть стандартизацію, акредитацію, розвиток промислових інституцій, реформу державних закупівель та підтримку експорту послуг.

По-друге, слід розробити національні стандарти консалтингової діяльності. Однією з головних перешкод є відсутність єдиних стандартів надання консалтингових послуг. У межах ЄС цю функцію виконує стандарт ISO.

20700: Керівні принципи щодо послуг управлінського консультування, які визначають етичні стандарти, етапи консалтингового процесу, критерії оцінки якості результатів та правила комунікації між консультантом та клієнтом [160].

Для України доцільно прийняти: ISO 20700 як базовий стандарт, стандарти у сферах управління проектами (ISO 21500, PMBOK), фінансового консалтингу (IFRS, Базельська рамка) та ESG-звітності (GRI, ESRS).

Впровадження таких стандартів забезпечить прозорість та передбачуваність на ринку для міжнародних клієнтів, покращить якість послуг, зменшить ризики недобросовісної конкуренції та сприятиме підвищенню професіоналізму консультантів. У довгостроковій перспективі це значно зміцнить позиції українського консалтингу в Європі.

По-третє, важливим фактором було б створення Національного агентства з розвитку консалтингової діяльності. У багатьох країнах ЄС існують спеціалізовані установи, наприклад, Consulting Europe, Британська асоціація управлінських консультантів та Академія BDO, які координують розвиток сектору, встановлюють стандарти, видають сертифікати та представляють країну в міжнародних мережах [161].

В Україні потреба у створенні такої установи є очевидною. Національне агентство могло б виконувати такі функції:

- акредитація консультантів відповідно до міжнародних стандартів;
- розробка професійних вимог, кодексу етики та методичних рекомендацій;
- підтримка експорту через промоційні програми для українських компаній;
- організація навчання та професійного розвитку консультантів;
- співпраця з міжнародними асоціаціями та інтеграція в їхні мережі;
- Аналітична підтримка галузі – проведення досліджень, розробка статистики та прогнозів.

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

Хотілося б відзначити покращення системи державних закупівель консалтингових послуг. Одним із найчутливіших аспектів розвитку сектору є механізм закупівель у системі ProZorro. Незважаючи на інноваційний характер платформи, принцип «найнижчої ціни» часто призводить до демпінгу, що шкодить якості роботи та не сприяє розвитку професійного середовища [162].

Щоб усунути цю перешкоду, доцільно:

- запровадити кваліфікаційні критерії (наявність сертифікатів, досвід, конкретні справи);

- Використовуйте систему, яка оцінює найкраще співвідношення ціни та якості, а не найнижчу ціну;
- встановити окремі правила закупівель у сферах стратегічного консалтингу, економічного аналізу та управління проектами;
- посилити роль експертних комітетів у відборі виконавців.

Таблиця 3.2

Інструменти для створення комплексної системи підтримки експортерів консалтингових послуг та для розробки системи професійного навчання та сертифікації

Інструменти для створення комплексної системи підтримки експортерів консалтингових послуг	Інструменти для розвитку системи професійної освіти та сертифікації
1. Грантові інструменти для розробки англомовних продуктів	1. Магістерські програми з менеджменту та стратегічного консалтингу
2. Участь фінансових компаній у міжнародних форумах	2. Спільні курси між університетами та провідними компаніями (наприклад, Київ) (Стратегічний консалтинг)
3. Надання доступу до міжнародних тендерів	3. Центри підготовки до іспитів СМС, РМР, РМІ-АСР
4. Створення списку іноземних платформ, на яких українські компанії можуть подавати заявки	4. Державна програма компенсації 30–50 % вартості міжнародної сертифікації
5. Створення експортно-консультаційної служби в Міністерстві економіки	
6. Підтримка інтеграції платформи Зчеплення, GoodFirms, ICMCI	

Джерело: створено автором

Подібна модель використовується в Німеччині та Нідерландах і вважається еталонною практикою управління державними закупівлями послуг з високою доданою вартістю.

Підтримка експорту консалтингових послуг також є важливою. Експорт інтелектуальних послуг має стратегічне значення для країн з високим рівнем людського капіталу. Європейські країни (Естонія, Польща, Чехія) вже продемонстрували, що ефективна державна підтримка консалтингу може значно збільшити надходження іноземної валюти та побудувати конкурентоспроможні промислові екосистеми [163].

Українським консультантам важливо розвиватися у двох напрямках: створення комплексної системи підтримки експортерів консалтингових послуг та розробка системи професійного навчання та сертифікації. Основні інструменти для цього представлені в таблиці нижче.

Ці заходи допоможуть підготувати покоління консультантів, здатних працювати на міжнародних ринках та розвивати конкурентоспроможний досвід.

Варто також відзначити створення статистичних даних та галузевих аналізів.

Для ефективного планування розвитку консалтингового сектору необхідно мати достовірну статистику щодо обсягу ринку, кількості компаній, частки експорту, а також щодо структури попиту в секторі, рівня зайнятості та середніх цін у різних сегментах.

Наразі жоден офіційний орган в Україні систематично не проводить такий аналіз. На державному рівні необхідно створити базу даних, яка відображає фактичний стан сектору та слугуватиме основою для політики підтримки.

Останній момент, який слід зазначити, стосується правової підтримки, що надається консультативній діяльності в контексті європейської інтеграції.

Посилення співпраці з ЄС вимагає гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами. Особливе значення мають питання захисту інтелектуальної власності, регулювання професійної відповідальності консультантів, впровадження стандартів прозорості та механізмів взаємного визнання сертифікатів.

Угода про асоціацію з ЄС вже містить положення, що стосуються адаптації регуляторної системи до європейських вимог, і консалтинговий сектор може стати одним із найкраще підготовлених до інтеграції.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності українських консалтингових компаній

Розробка стратегій просування українських консалтингових послуг за кордоном та вдосконалення нормативно-правової бази має сенс лише за умови оцінки їхнього економічного впливу та прогнозування можливих сценаріїв розвитку сектору. Економічна ефективність 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 оцінка ефективності запропонованих заходів повинна базуватися на систематичному аналізі, який інтегрує як кількісні, так і якісні параметри розвитку ринку консалтингу.

Розглянемо методологічні підходи до оцінки економічної ефективності заходів.

– У європейській практиці для оцінки ефективності реформ у сфері професійних послуг використовуються такі показники:

- зростання експорту послуг;
 - збільшити частку контрактів з високою доданою вартістю;
 - збільшити кількість компаній, що працюють на міжнародних ринках;
 - динаміка зайнятості у секторі знань;
 - зростання доданої вартості на одного спеціаліста;
 - підвищити рівень професійної сертифікації;
 - зміцнити позиції в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності
- [164].

Ці підходи, адаптовані Світовим банком та ЄБРР для країн, що розвиваються, безпосередньо застосовні до українського ринку. Фактично, більшість консалтингових фірм вже використовують подібні показники для оцінки 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 для клієнтів, виконання рекомендацій, рівень задоволеності клієнтів та динамізм у залученні міжнародних партнерів. Такий підхід може стати галузевим стандартом.

Щодо економічного ефекту від впровадження інституційних реформ, слід зазначити такі моменти: запровадження професійних стандартів, створення національного агентства, реформа державних закупівель та запровадження державних інструментів підтримки експорту складають основу для масштабного зростання в секторі.

Це головним чином пов'язано зі збільшенням вартості експорту консалтингових послуг. Згідно з даними ОЕСР, після впровадження таких реформ експорт консалтингових послуг у країнах Центральної Європи зріс у середньому на 120-180 відсотків протягом періоду від 5 до 7 років [165].

- Подібні темпи зростання можливі для України. Прогнози вказують на таке:
- Базовий рівень експорту консалтингових послуг становить приблизно від 340 до 380 мільйонів доларів США;
- потенційне зростання після впровадження реформ – до 700–850 млн доларів США протягом 5 років;
- довгостроковий потенціал – від 1,5 до 2 млрд доларів США протягом 10 років [166].

Ми вважаємо, що ці прогнози матеріалізуються завдяки: географічному розширенню українських компаній; збільшенню кількості сертифікованих консультантів; зміцненню рейтингів українських компаній у рейтингах Clutch,

ICMCI та ESOMAR; а також їхній участі в міжнародних проектах розвитку. Другим важливим фактором є зростання ринку праці в консалтинговому секторі.

За даними Європейської федерації консультантів, кожне робоче місце, створене в консалтинговому секторі, генерує від 2 до 3 додаткових робочих місць у суміжних галузях: IT, фінанси, маркетинг, управління проектами [167].

З огляду на вищезазначені дані, впровадження реформ в Україні може гарантувати: створення від 6000 до 9000 нових робочих місць протягом наступних 5 років; розвиток нових професій (аналітик даних, консультант зі сталого розвитку, стратег).

ESG (консультант з цифрової трансформації); підвищення конкурентоспроможності українських кадрів на європейському ринку праці. Це допоможе утримати висококваліфікованих спеціалістів в Україні та зменшити відтік мізків.

Також важливо наголосити на необхідності покращення якості управлінських рішень як на державному, так і на приватному рівнях. Консалтингові послуги є ключовим інструментом для оптимізації ефективності стратегічного управління. За оцінками McKinsey, використання консультантів з фаз планування та впровадження реформ підвищує ефективність управлінських проектів на 35-50 відсотків [168].

Для України це означає зменшення перешкод у реалізації державної політики; підвищення ефективності проектів реконструкції; посилення привабливості регіонів для інвестицій; та покращення якості регуляторних рішень. Доступ до високоякісних консультаційних послуг безпосередньо сприяє зміцненню конкурентоспроможності держави як економічного партнера.

Ми проведемо сценарне моделювання розвитку українського консалтингового ринку. На основі результатів аналізу світових тенденцій та внутрішніх передумов розвитку ринку можна виділити три сценарії зростання сектору до 2030 року (Таблиця 3.3).

Давайте розрахуємо загальний економічний вплив на державу та бізнес у кожному сценарії.

Давайте розглянемо основні гіпотези.

1. Довідкове значення експорту консалтингових послуг у 2023 році (рівень базового року) вважається 480 млн доларів США (значення, використане в розділі 2).
2. Прогнозований горизонт становить 7 років (2024–2030).
3. Для трьох сценаріїв було прийнято такі складні річні темпи зростання (CAGR):
 - Інерційний (консервативний): 3% на рік;
 - Базова ставка (помірна): 8,5% річних;
 - Стратегічний (агресивний) прорив: 14,5% на рік (параметри відповідають оцінкам у тексті розділу 3.3).

Середній дохід на одного консультанта (для оцінки роботи) оцінюється в 60 000 доларів США на рік. (Це консервативна оцінка для багатьох ринків; за необхідності її можна скоригувати за допомогою аналізу чутливості.)

Мультиплікатор створення пов'язаних робочих місць: 2 додаткові робочі місця у пов'язаних секторах на кожне 1 робоче місце в консалтингу (тобто мультиплікатор робочих місць 3 загальні робочі місця на кожного консультанта). Це консервативне середнє припущення (варіант також буде представлено в таблицях).

Для оцінки сукупного економічного ефекту використовувався метод, що полягає у множенні загального додаткового доходу за 7 років на економічний мультиплікатор. Для мультиплікатора було обрано два сценарії: консервативний сценарій ($\times 2$) та реалістичний/індикативний сценарій ($\times 3$), щоб проілюструвати масштаб впливу на економіку в цілому (валовий мультиплікаційний ефект від додаткового експорту знань).

Характеристики сценаріїв зростання сектору консалтингових послуг до 2030 року.

Назва скрипту	Це характеризується тим,	Індикатори
Сценарій 1. Інерційний (повільний розвиток). Такий сценарій не дозволить Україні конкурувати з країнами Центральної Азії. Європа.	• частковий впровадження реформ; • ліміт присутності на міжнародному ринку; • низький рівень участі в міжнародних програмах; • Повільна адаптація європейських стандартів.	• Зростання ринку – від 2 до 4% на рік; • експорт – до 450 мільйонів доларів США; • низька динаміка сертифікати; • обмежений вплив на державні реформи; • незначне збільшення зайнятості.
Сценарій 2. Базовий (помірне зростання). Це реалістичний сценарій для України, за умови поступового впровадження реформ.	• часткова модернізація регуляторної системи; • запуск програм підтримки експорту; • елементи творення промислова інфраструктура; - Активізація бізнесу на міжнародних платформах.	• зростання ринку – 7–10 % на рік; • експорт – від 700 до 850 мільйонів доларів США; • збільшення кількості сертифікацій консультантів у 2–2,5 рази; розширення портфелів українських компаній; • значне зміцнення його міжнародної репутації.
Сценарій 3. Стратегічний прорив (динамічний розвиток). У цьому контексті Україна може стати одним із найдинамічніших ринків інтелектуальних послуг у Європі.	• створення національного агентства; повна адаптація до стандарту ISO 20700; • підтримка інновацій та цифрових рішень у сфері консалтингу; • активна участь у міжнародних виставках; • Розвиток англійської мови аналітики; • систематична взаємодія з ЄС та міжнародними організаціями.	• зростання ринку – 12–17% на рік; • експорт – понад 1,2 млрд доларів США; • збільшити зайнятість на 40-50%; • потрапити до рейтингів Clutch та ICMCI; • широкомасштабна інтеграція в глобальні проекти технічної допомоги.

Джерело: створено автором

Ось основні формули, які ми будемо використовувати.

1. Прогнозований обсяг експорту через 7 років:

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

де E_7 представляє прогнозований обсяг експорту консалтингових послуг протягом 7-го року

прогнози, у мільйонах доларів США;

E_0 – початковий (базовий) річний обсяг експорту консалтингових послуг протягом стартового року, у мільйонах доларів США;

r – складний річний темп зростання (CAGR), у частках одиниці (наприклад, $8,5\% = 0,085$);

7 – кількість років у прогнозованому періоді;

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

2. Сукупний обсяг експорту за 7 років (з 1 по 7 роки):

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

де CumExp представляє загальний обсяг експорту консалтингових послуг за 7 років,

мільйони доларів США;

E_0 – початковий обсяг експорту протягом базового року, у мільйонах доларів США;

i – номер року в прогнозованому періоді (від 1 до 7);

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

3. Загальний додатковий дохід протягом 7 років (порівняно зі статичним базовим сценарієм 480 мільйонів/рік):

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

де ΔCumExp представляє загальний додатковий дохід за 7 років, у мільйонах доларів США;

CumExp – сукупний обсяг експорту консалтингових послуг за 7 років за сценарієм зростання, у мільйонах доларів США;

$7 \cdot E_0$ – кумулятивний обсяг експорту за статичного сценарію («без зростання»), млн дол. США.

4. Додаткові консультанти (шт.):

$$\Delta \text{Консультанти} = \frac{E_7 - E_0}{\text{Консультант з питань доходів}}, (3.4)$$

де $\Delta \text{Консультанти}$ представляють додаткову кількість консультантів, необхідних для

забезпечити зростання експорту, люди;

E_7 – обсяг експорту протягом 7-го року прогнозу, у мільйонах доларів США;

E_0 – обсяг експорту протягом базового року, у мільйонах доларів США;

ДохідНаКонсультанта – середній річний дохід, отриманий консультантом, у мільйонах доларів США (наприклад, 0,06 мільйона доларів США = 60 000 доларів США).

5. Загальна кількість додаткових робочих місць з множителем робочих місць m (наприклад, $m = 3$):

$$\Delta \text{Робочі місця} = \Delta \text{Консультанти} \times m, (3.5)$$

де $\Delta \text{Робочі місця}$ – загальна кількість новостворених робочих місць, осіб;

$\Delta \text{Консультанти}$ – додаткова кількість консультантів у секторі, осіб;

m – мультиплікатор зайнятості (кількість робочих місць у суміжних галузях на одне робоче місце в консалтингу; використані розрахунки $m = 3$, тобто кожен консультант створює 2 додаткові робочі місця в ІТ, маркетингу, фінансах тощо).

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

$$\text{ЕконЕфект} = \Delta \text{CumExp} \times M, (3.6)$$

де $EconEffect$ представляє загальний економічний ефект для держави та економіки

протягом 7 років, мільйони доларів США;

$\beta \text{ CumExp}$ – загальний додатковий дохід від консалтингу за 7 років, млн. доларів США;

М – економічний мультиплікатор (від 2 до 3 у секторах консалтингу та інформаційних технологій; показує кількість одиниць ВВП, створених кожною додатковою одиницею експорту високотехнологічних послуг).

Покрокові розрахунки ми наводимо в таблиці 3.4. Таким чином, за реалістичним базовим сценарієм ($CAGR \approx 8,5\%$) та з мультиплікатором 3, сукупний економічний ефект за 7 років становить приблизно 4,06 млрд доларів США (враховуючи додаткові мультиплікаційні ефекти у суміжних секторах).

Слід зазначити, що виконані розрахунки можуть відрізнятися від реальності через наявність факторів невизначеності. Зокрема:

- Дохід/консультант (Revenue/consultant) – якщо він вищий (наприклад, 80 000 доларів США), то додаткові завдання будуть меншими; якщо він нижчий (40 000 доларів США), – завдання будуть більшими;
- мультиплікатор зайнятості (2–3) – безпосередньо впливає на оцінку загальної кількості робочих місць;
- Економічний мультиплікатор (М) впливає на кумулятивний економічний ефект; його значення залежить від структури економіки та ступеня взаємозв'язку між секторами. Запропоновано варіанти $M = 2$ та $M = 3$; насправді М може бути вищим для секторів зі значними ланцюгами створення вартості.
- горизонт та часові лаги – частина ефекту реалізується з часовим лагом; протягом перших 1-2 років приріст буде меншим, збільшення проявляється у середньостроковій перспективі.

Ці розрахунки дозволяють систематизувати отримані результати (таблиця 3.5) та порівняти сценарії розвитку українського консалтингового ринку, а саме: інерційний, базовий та стратегічний прорив.

Тим не менш, проведені та систематизовані розрахунки дозволяють нам дійти таких висновків:

Таблиця 3.4

Детальні розрахунки сценаріїв зростання для сектору консалтингових
послуг

Індикатор	Сценарії, млн дол США		
	Інерційний	База	Прорив
А. Значення $(1+r)^7$ та прогнозована річна врожайність Експорт за 7 років	$(r = 3\%): (1,03)^7 \approx 1,22987$ $\rightarrow E7 \approx 480 \times 1,22987 = 590,34$	$(r = 8,5\%): (1,085)^7 \approx 1,76958$ $\rightarrow E7 \approx 480 \times 1,76958 = 849,40$	$(r = 14,5\%): (1,145)^7 \approx 2,57765$ $\rightarrow E7 \approx 480 \times 2,57765 = 1\,237,27$
В. Додатковий річний дохід протягом 7-го року (порівняно з 2023 роком)	$590,34 - 480 = 110,34$	$849,40 - 480 = 369,40$	$1\,237,27 - 480 = 757,27$
Сукупний додатковий дохід (7 років) $\Delta \text{CumExp} = E_0 \cdot \frac{1+r - 1}{r} - 7 \cdot E_0$	$(r=3\%)$ $\text{CumExp} \approx 3\,788,32 \rightarrow \Delta \text{CumExp} \approx 3\,788,32 - 3\,360 = 428,32$	$(r=8,5\%)$ $\text{CumExp} \approx 4\,715,29 \rightarrow \Delta \text{CumExp} \approx 4\,715,29 - 3\,360 = 1\,355,29$	$(r=14,5\%)$ $\text{CumExp} \approx 5\,981,33 \rightarrow \Delta \text{CumExp} \approx 5\,981,33 - 3\,360 = 2\,621,33$
Е. Додаткові консультаційні завдання у 7-му році (за умови $\frac{E_7 - E_0}{60\,000}$) ДохідНаКонсультанта = 60(000 доларів США) Δ Консультанти	$\frac{110,34 \text{ млн}}{60,000} \approx 1,839$ консультанти	$\frac{369,40 \text{ мільйона}}{60\,000} \approx 6,157$ консультантів	$\frac{757,27 \text{ мільйона}}{60\,000} \approx 12\,621$ консультантів
Е. Загальна кількість додаткових робочих місць з Множник зайнятості = 3 (1 консультант + 2 пов'язаних особи) Δ Робота $\approx \Delta$ Консультанти $\times 3$	1839×3 Приблизно 5517 робочих місць	6157×3 $\approx 18\,471$ робочих місців	$12\,621 \times 3 \approx 37\,863$ робітників місця
Г. Сукупний економічний ефект за 7 років (додатковий дохід $\times$ мультиплікатор економічного впливу) Розглянемо два множники: консервативний = 2 та приблизний $M = 3$	$(\Delta \text{CumExp} = 428,32)$ $M = 2 \Rightarrow 856,64$; $M = 3 \Rightarrow 1\,284,96$	$(\Delta \text{CumExp} = 1\,355,29)$ $M = 2 \Rightarrow 2\,710,57$; $M = 3 \Rightarrow 4\,065,87$	$(\Delta \text{CumExp} = 2\,621,33)$ $M = 2 \Rightarrow 5\,242,66$; $M = 3 \Rightarrow 7\,863,99$

Джерело: створено автором

- Навіть за помірного зростання (8,5% на рік) загальний додатковий дохід протягом 7 років може скласти понад 1,35 млрд доларів США, а кумулятивний мультиплікаційний ефект становить близько 4,06 млрд доларів США з мультиплікатором 3. Це досить значний внесок у національну економіку;
- Впровадження агресивної стратегії (комплексні заходи інституційної підтримки, просування, сертифікації та цифровізації) пропонує можливість прориву (понад 1,2 млрд доларів США річного експорту за 7 років) із сукупним ефектом у кілька мільярдів доларів;

Таблиця 3.5

Результати моделювання сценаріїв розвитку українського консалтингового ринку

Сценарій	Сукупний річний темп зростання (CAGR)	E ₇ (мільйони доларів США)	Річний (мільйони)	ΔCumExp (7 років, мільйонів)	ΔКонсультант шт.	ΔJobs (m=3) (штук.)	Економічний вплив (M=3 млн. доларів США)
Інерційний	3%	590,34	110,34	428,32	1839	5 517	1 284,96
База	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: створено автором

- Вплив на зайнятість також є значним: за базовим сценарієм може бути створено приблизно 18 500 додаткових робочих місць (з урахуванням мультиплікатора зайнятості = 3).

Висновки розділу 3

У третій частині було представлено детальне обґрунтування стратегічних напрямків, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку консалтингових послуг. У цьому обґрунтуванні визначено основні напрямки розвитку сектору, необхідні для посилення її присутності на

світовому конкурентному ландшафті. На основі отриманих результатів можна зробити такі загальні висновки.

Вперше було встановлено, що розробка ефективної стратегії просування українських консалтингових послуг за кордоном повинна спиратися на комплекс інструментів, включаючи розвиток національного бренду для сектору, впровадження спеціалізованих програм підтримки експорту, створення цифрових платформ для просування українських консультантів та цілеспрямовану участь у міжнародних професійних мережах та асоціаціях. Аналіз показав, що Україні слід прийняти модель «розумної спеціалізації», зосередившись на сегментах, де національні фахівці вже мають конкурентні переваги: ІТ-консалтинг, стратегічний консалтинг для МСП, підтримка цифрової трансформації, аналітичні послуги, управління грантами, ESG-консалтинг та інноваційний консалтинг. Стратегічні інструменти, розроблені в розділі 3.1, дозволяють українським компаніям значно розширити своє географічне охоплення та підвищити свою видимість на міжнародному ринку.

Щодо інституційних та регуляторних змін, було встановлено, що консалтинговий сектор в Україні потребує стабільної регуляторної бази та системної підтримки з боку державних інституцій. У розділі 3.2 було продемонстровано вирішальну важливість наступного: покращення податкових стимулів, гармонізації національних стандартів з міжнародними стандартами, розвитку екосистеми, що сприяє експорту послуг, спрощення процедур взаємодії з іноземними клієнтами, підвищення прозорості ринку та інституціоналізації співпраці між державою та професійними асоціаціями. Цифровізація державних послуг відіграє окрему роль, потенційно знижуючи транзакційні витрати та покращуючи якість взаємодії між консультантами та державними органами. Запропонований набір регуляторних та інституційних інструментів створює середовище, сприятливе для розвитку сектору в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Згідно з підпунктом 3.3 було проведено кількісну оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та змодельовано три сценарії розвитку сектору: інерційний сценарій, базовий сценарій та диверсивний сценарій. Розрахунки показали, що впровадження комплексу стратегічних та регуляторних заходів, ймовірно, забезпечить значне збільшення експорту консалтингових послуг протягом семирічного періоду. Зокрема, за диверсивним сценарієм річний обсяг експорту може майже подвоїтися, а сукупне збільшення доходів сектору може сягнути сотень мільйонів доларів США. Оцінка мультиплікативного ефекту продемонструвала, що розвиток консалтингу має значний вплив на інші види економічної діяльності, генеруючи додатковий попит на послуги з боку ІТ-сектору, фінансових установ, маркетингових агентств та навчальних закладів. Сценарний аналіз обґрунтував економічну доцільність запропонованих стратегічних заходів та продемонстрував, що їх впровадження має значний потенціал для зміцнення позицій України у світовому консалтинговому секторі.

Таким чином, реалізація стратегічних напрямків, визначених для підвищення конкурентоспроможності консалтингового сектору в Україні, вимагає узгоджених дій уряду, інституційної підтримки, залучення професійних асоціацій та ініціативи самих консалтингових фірм. Сукупні заходи є взаємодоповнюючими, збалансованими та, ймовірно, забезпечать значне збільшення експортного потенціалу сектору, що є вирішальним елементом інтеграції України у світову економіку та посилення її ролі в міжнародних ланцюгах створення вартості.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було комплексно проаналізовано теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг України на міжнародному ринку консалтингових послуг, що дозволило сформулювати узагальнені висновки щодо сучасного стану, проблем та перспектив розвитку даного сектору.

За результатами дослідження встановлено, що консалтинг є ключовим елементом економіки знань та виконує важливу функцію трансферу інтелектуального капіталу, інновацій і управлінських рішень. У підрозділі 1.1 визначено сутність консалтингових послуг як комплексної професійної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання, а також розкрито їх основні види та особливості розвитку в умовах глобалізації. Досліджено структуру та динаміку міжнародного ринку консалтингових послуг, який характеризується високим рівнем концентрації, домінуванням транснаціональних корпорацій та значною роллю цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг.

Узагальнено теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності консалтингової галузі та встановлено, що вона визначається взаємодією макро-, мезо- та мікрорівневих факторів, серед яких ключову роль відіграють людський капітал, інноваційність, рівень інституційного розвитку та ступінь міжнародної інтеграції. Також встановлено, що консалтинговий ринок України перебуває на етапі поступового розвитку та інтеграції у світову економіку, однак характеризується низкою структурних проблем. Визначено поточний стан розвитку консалтингового ринку України, який формується під впливом зростання попиту з боку бізнесу, цифровізації економіки та міжнародної донорської підтримки.

Українські консалтингові компанії поступово розширюють свою присутність на міжнародному ринку, проте їх позиції залишаються обмеженими через недостатній рівень міжнародної сертифікації, фінансові обмеження та

слабку інституційну підтримку. Визначено основні конкурентні переваги українських компаній, серед яких — високий рівень людського капіталу, гнучкість, інноваційність та відносно низька вартість послуг. Водночас виявлено ключові обмеження: відсутність єдиних стандартів, слабка державна підтримка експорту, обмежені маркетингові ресурси та недостатня впізнаваність на міжнародному рівні. Також встановлено, що формування стійких конкурентних переваг України на міжнародному ринку консалтингу потребує реалізації комплексної системи стратегічних, інституційних та економічних заходів.

Обґрунтовано, що ефективна стратегія просування українських консалтингових послуг має базуватися на розвитку національного бренду, створенні платформ міжнародного просування, використанні цифрового маркетингу, участі у глобальних професійних мережах та спеціалізації у перспективних нішах (ІТ-консалтинг, ESG, стратегічний консалтинг, цифрова трансформація).

Доведено, що ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності є формування ефективного інституційного середовища, яке передбачає впровадження міжнародних стандартів (ISO 20700, СМС), створення національного агентства розвитку консалтингу, вдосконалення системи державних закупівель, розвиток професійної освіти та підтримку експорту інтелектуальних послуг.

Здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та змодельовано три сценарії розвитку консалтингового сектору: інерційний, базовий та стратегічний. Встановлено, що за умови реалізації комплексних реформ можливе суттєве зростання експорту консалтингових послуг, зокрема до понад 1,2 млрд доларів США у середньостроковій перспективі. Визначено, що у базовому сценарії додатковий дохід сектору може перевищити 1,35 млрд доларів США за 7 років, а сукупний економічний ефект — близько 4 млрд доларів США.

Також підтверджено наявність значного мультиплікативного ефекту розвитку консалтингу, який сприяє створенню до 18 тис. додаткових робочих місць та стимулює розвиток суміжних галузей економіки.

Загальний висновок полягає в тому, що консалтинговий сектор України має значний потенціал для розвитку та інтеграції у світовий ринок інтелектуальних послуг. Реалізація цього потенціалу можлива за умови формування комплексної стратегії розвитку, спрямованої на зміцнення інституційного середовища, розвиток людського капіталу, впровадження міжнародних стандартів, активізацію цифрової трансформації та розширення міжнародної співпраці.

Забезпечення системної державної підтримки, підвищення якості консалтингових послуг та посилення міжнародного позиціонування українських компаній сприятиме зміцненню конкурентних позицій України у глобальному економічному просторі та інтеграції її у міжнародні ланцюги створення вартості.

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_Consuming.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=CqZzxAxVpfEC
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-ineurope/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/WorldDevelopment-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/editedvolume/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-managementconsultants/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/mergersacquisitions-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-annualreview.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=9mY0G4h6cIC
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/businessinsights-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. Конкуентоспроможність 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://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-konsaltingovykh-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/wpcontent/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-f280-48fab66c-5ef9f6ba3c32>
82. European Training Foundation. SME Skills Development in Eastern Europe. Turin: ETF, 2022. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-andresources>
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 проекти 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 ІТ-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-marketeconomy.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. Січкач 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 knowledgebased 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>

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.oecdilibrary.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/right-here-rightnow-new-evidence-on-the-economic-effects-of-services-tradereform_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>