

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

*(на матеріалах ТОВ "ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ
КОМПАНІ", м. Київ)*

Студентки 3 курсу, 10с групи,
спеціальності 292

«Міжнародні економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

_____ Голуб
Анастасії Петрівни

Науковий керівник

к.е.н., доц,

доцент кафедри світової економіки _____ Лежєцьокова
Вікторія Геннадіївна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доц,

доцент кафедри світової економіки _____ Лежєцьокова
Вікторія Геннадіївна

Київ 2022

Анотація

Голуб А.П. «Консалтингові послуги у міжнародному бізнесі» (на матеріалах ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ УКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет, 2022.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів здійснення консалтингових послуг у міжнародному бізнесі. У першому розділі роботи досліджено сутність консалтингу та згруповано консалтингові послуги у міжнародному бізнесі, а також проведено аналіз діяльності «Великої четвірки» на світовому ринку консалтингових послуг.

У другому розділі охарактеризовано тенденції розвитку ринку міжнародних консалтингових послуг та надано рекомендації щодо розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ УКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ».

Ключові слова: консалтинг, консалтингова послуга, міжнародний бізнес, «Велика четвірка».

SUMMARY

Golub AP "Consulting services in international business" (on the materials of Deloitte & Touche UKRAINIAN SERVICES COMPANY LLC, Kyiv).

Graduation qualification work for a bachelor's degree in "International Economic Relations", specialization "International Business". Kyiv National University of Trade and Economics, 2022.

The final qualifying work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of consulting services in international business. The first section examines the essence of consulting and groups consulting services in international business, as well as analyzes the activities of the "Big Four" in the global market of consulting services.

The second section describes the trends in the development of the market of international consulting services and provides recommendations for the development of consulting services LLC "Deloitte & Touche UKRAINIAN SERVICES COMPANY".

Key words: consulting, consulting service, international business, "Big Four".

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....6

1.1. Сутність та групування консалтингових послуг у міжнародному бізнесі
.....6

1.2. «Велика четвірка» на світовому ринку консалтингових послуг.....14

Висновки до розділу 1.....20

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ»22

2.1. Тенденції розвитку ринку міжнародних консалтингових послуг...22

2.2. Пріоритети розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД
ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ».....31

Висновки до розділу 2.....37

ВИСНОВОК40

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....43

ДОДАТКИ

ВСТУП

Внаслідок глобального та локального зростання підприємницької, технологічної та комерційної активності у підприємців великого, малого й середнього бізнесу, а також у інвесторів, все частіше виникає потреба в проведенні критичної оцінки діяльності підприємств незалежними висококваліфікованими спеціалістами з подальшим отриманням від них рекомендацій і порад із різноманітних питань фінансово-економічної, виробничої та інших видів діяльності. Саме через неупинно зростаючу швидкість настання змін у навколишньому середовищі керівникам підприємств стає все складніше приймати обґрунтовані тактичні й стратегічні рішення. Активність зовнішнього середовища вимагає від них динамічних рішень щодо зміцнення конкурентних переваг для забезпечення сталого розвитку, що неможливо без впровадження сучасних знань. Виникає затребуваність в зовнішньому (по відношенню до підприємства) консультуванні щодо успішності подальшого розвитку; зростає попит на консалтингові послуги.

З огляду на це, **актуальність роботи** полягає в дослідженні теоретичних та прикладних аспектів здійснення консалтингових послуг у міжнародному бізнесі.

Значний внесок в дослідження поняття, характеристик, методів і принципів консалтинга внесли вітчизняні та закордонні вчені та практики: Бондарчук Л., Бурдейний В., Верба В. А., Решетняк Т. І., Кононюк А.Е., Гондарева І. В., О. О. Охріменко, Кухарук А. Д., Охріменко О. О., Кухарук А. Д. та інші.

Мета та завдання дослідження: метою даної роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів здійснення консалтингових послуг у міжнародному бізнесі.

Завдання полягає в розкритті сутності та групуванні консалтингових послуг у міжнародному бізнесі, аналізі діяльності «Великої четвірки» на

світовому ринку консалтингових послуг, визначенні тенденцій розвитку ринку міжнародних консалтингових послуг та наданні рекомендацій щодо розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ».

Об'єкт дослідження: об'єктом дослідження в цій роботі є консалтингова діяльність.

Предмет дослідження: є теоретико-методичні та прикладні аспекти здійснення консалтингових послуг у міжнародному бізнесі.

Методи дослідження: спеціальні та загальнотеоретичні методи, а саме: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення, пояснення і класифікації, економіко-математичні та статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження слугували актуальні статистичні й аналітичні дані, дані провідних міжнародних організацій й інші релевантні інтернет-джерела.

Структура роботи. Робота включає вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел, який включає 40 найменувань. Загальний обсяг роботи 41 сторінка основного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та групування консалтигових послуг у міжнародному бізнесі

Слово «консалтинг» утворено від англійського «consult» (консультація), що визначає суть терміна. Згідно з визначенням, поданим Європейською федерацією асоціацій консультантів з економіки і управління (FEASO), «менеджмент-консалтинг» полягає у наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, враховуючи визначення та оцінювання загроз та можливостей, а також відповідних рекомендацій у їх вирішенні [7].

Як зауважує А. Кононюк [10] консалтинг – це процес інтелектуальної діяльності особи чи групи осіб у сфері проблем, що підлягають консультуванню, результатом реалізації якого є сформована сукупність рекомендацій із вирішення завдань у межах проблеми, що консультується, та дає змогу клієнту здійснити вибір однієї з них з метою ухвалення оптимального рішення з управління, реалізація якого забезпечує вирішення завдань проблеми в межах консультування.

В.А. Верба та Т.І. Решетняк [2] розглядають управлінський консалтинг з двох прозицій. У вузькому розумінні управлінський консалтинг спрямований на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем, а у більш ширшому, передбачає професійну діяльність щодо надання незалежних і неупереджених порад кваліфікованими спеціалістами з метою виявлення та дослідження проблем підприємств чи організацій, а також формування альтернатив для прийняття та реалізації управлінських рішень.

Метою консалтингу є системна розробка і проведення комплексу змін для переводу клієнтської компанії із стану початкового в стан бажаний [1].

Консалтинг, що є методом впровадження наукових знань в економіку, виконує функції її раціоналізації.

Управлінський консалтинг направлений на допомогу у вирішенні проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності, зокрема стратегічному плануванні, управлінні бізнесом, бізнес-процесами, персоналом, виробництвом, маркетинговою, фінансовою діяльністю тощо. Консалтинг носить багатофункціональний і міждисциплінарний характер.

Отже, консалтинг — досить широке поняття, багатоаспектність якого обумовлена різними галузями застосування. В економічній літературі сукупність визначень поняття «консалтинг» згрупована за такими підходами [12]:

- експертний (основа метод Дельфі), ґрунтується на думках експертів щодо будування адекватної моделі майбутнього розвитку об'єкта прогнозування;
- сервісний, розглядається як філософія ведення бізнесу;
- функціональний, базується на комплексному вивченні основних функцій (якостей, властивостей) управлінської системи;
- процесний, розглядає управління як процес взаємопов'язаних дій (функцій управління).

Міжнародний консалтинг — це вид міжнародної діяльності у сфері послуг, яку здійснюють спеціалізовані компанії одних країн у вигляді надання порад державам, виробникам, продавцям і покупцям інших країн з широкого кола питань економічної діяльності, а також яку здійснюють спеціалізовані компанії одної країни у вигляді порад з питань зовнішньоекономічної діяльності підприємствам з цієї ж країни [14, с. 8].

Міжнародний бізнес-консалтинг передбачає надання консультантами-міжнародниками незалежних порад і допомоги клієнтським бізнес-організаціям із питань зовнішньоекономічної діяльності на ринках товарів,

послуг, капіталу, а також управління ТНК із метою підвищення конкурентних переваг компаній. Міжнародному бізнес-консалтингу притаманний двоїстий підхід до розуміння, а саме: як сфери практичної реалізації професійних якостей консультантів-міжнародників та як підприємницької діяльності на глобальному ринку, яка має свою специфіку.

Відповідно до класифікатора Світової організації торгівлі (СОТ) консалтинг відноситься до ділових непрофесійних послуг. При цьому юридичні та аудиторські послуги відносяться до ділових професійних послуг. Консалтинг передбачає надання порад та рекомендацій, а інші професійні послуги (аудиторські, юридичні, бухгалтерські, рекрутмент і т.д.) передбачають виконання зовнішніми фахівцями певних функцій менеджменту замість штатних менеджерів і спеціалістів підприємств [14, с. 9].

В українському законодавстві немає ні визначення терміна «консалтинг», ні чіткої класифікації консалтингових послуг. Зазвичай, під консалтингом розуміється надання консультаційних послуг щодо вирішення тієї чи іншої проблеми замовника на основі дослідження та аналізу конкретної ситуації.

Про консалтингові послуги згадується у Положенні про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг, затвердженому наказом Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.99 р. № 131 [17]. У додатку до цього Положення міститься зразок угоди про співпрацю з виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг. Певну корисну інформацію про деякі послуги, які теж належать до консалтингових, містить Перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми), затверджений рішенням Аудиторської палати України

від 27.09.2007 р. № 182/5. Консалтинг може бути не тільки у юри-дичній, фінансовій чи управлінській сферах, але й у технічній [13].

В табл. 1.1 наведено кілька прикладів послуг, котрі відповідно до чинних національних нормативних актів можна класифікувати як консалтингові.

Таблиця 1.1

Консалтингові послуги згідно КВЕД-2010 (фрагмент)*

Клас	Назва видів економічної діяльності та пояснення до них
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й управління Цей клас включає надання консультаційних послуг, управлінської та організаційної підтримки компаніям та іншим організаціям з питань керування, корпоративного стратегічного й оперативного планування, визначення напрямів розвитку бізнесу, управління змінами, зниження собівартості та інших фінансових питань, маркетингових цілей і політики, кадрової політики, стратегії виплат компенсацій і пенсій, планування виробництва та контролю. Надання комерційних послуг може включати консультавання, управлінську й організаційну підтримку компаній і громадських організацій відносно: • проектування методики бухгалтерського обліку та правил, програм ведення звітності, процедур контролю виконання кошторису • консультавання та підтримки компаній і громадських організацій у сфері планування, організаційних заходів, забезпечення ефективності та контролю, інформації з питань управління тощо Цей клас включає також: • діяльність арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів)
69.20	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультавання з питань оподаткування Цей клас включає: • облік комерційних операцій компаній та фізичних осіб • підготовку або аудит фінансових рахунків • перевірку рахунків та підтвердження їх точності • складання податкових декларацій для приватних осіб або підприємств • консультаційні послуги та послуги з представництва клієнтів у податкових органах

Джерело: складено за [8]

Різномайття консалтингових послуг зумовлено багатоаспектністю управлінської діяльності підприємств, до якої відноситься [15]:

дослідження та аналізування ринку, що передбачає визначення місткості та структури ринку, аналізування рівня конкурентного оточення з

діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку;

стратегічний менеджмент, що передбачає виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз для досягнення стратегічної мети;

фінансовий менеджмент, що охоплює аналізування поточного фінансового стану підприємства, оцінювання систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу;

корпоративний менеджмент, який передбачає формування пропозицій щодо удосконалення корпоративної стратегії та корпоративної культури організації;

інвестиційний менеджмент, що забезпечує обґрунтування інвестиційного проекту з позиції комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах невизначеності;

управління маркетингом, що передбачає дослідження ринкового середовища підприємства, оцінювання ефективності окремих елементів маркетингу;

виробничий менеджмент, що включає в себе ефективне та раціональне управлінням будь-яким виробничим процесом;

управління персоналом, яке характеризує кадрову політики підприємства щодо планування трудових ресурсів, , навчання персоналу, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації;

управління проектами, яке спрямоване на ефективне досягнення цілей підприємства шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління;

управління інноваційною діяльністю, що передбачає прогнозування інноваційних процесів в організації, вибір перспективних ідей та механізмів реалізації потенціалу підприємства;

інформаційно-комунікаційний менеджмент, що включає надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління з метою забезпечення приймання, обробки, накопичення, передачі своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління.

Отже, об'єктами консалтингу виступають: виробнича структура організації; організаційний розвиток та організаційні зміни; процеси розробки та реалізації стратегії розвитку; реінжиніринг бізнес-процесів; аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності; супровід інноваційних проєктів; проектування організаційних структур управління; організування мотивації та винагородження працівників; формування культури організації; розвиток персоналу; запровадження нових методів управління тощо [14].

Узагальнюючи методологічні підходи до класифікації консалтингових послуг, можна виокремити два традиційні підходи: предметний, згідно якого послуги групуються за елементами менеджменту, на які вони спрямовані (загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент тощо, дод. А) та методологічний, в основу якого покладено методи роботи консультантів [4]. Більш розширений варіант предметної класифікації, в якому враховано перетин професійних послуг, як консалтингового, так і іншого спрямування, розроблено О.К. Трофімовою, яка виокремлює 13 груп видів консалтингових послуг: управлінський консалтинг, інвестиційний консалтинг, аудит, фондовий консалтинг, консалтинг з управління якістю, інжиніринг, інформаційно-технологічний консалтинг, маркетинговий консалтинг, реклама і відносини з громадськістю, кадровий консалтинг, навчання, безпека організації, юридичний консалтинг [21]. Виходячи з функціональної природи фірми, пропонується виокремлювати такі види управлінського консалтингу (рис. 1.1):

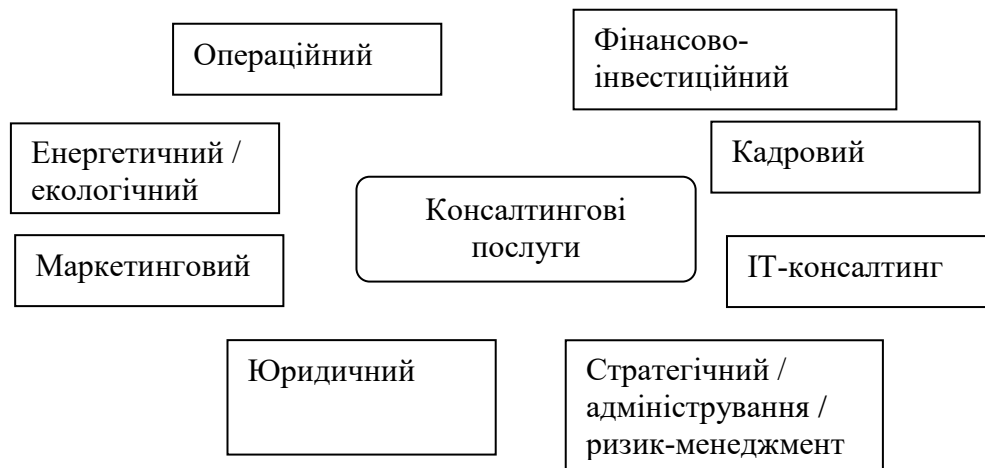


Рис. 1.1 Групування консалтингових послуг (предметний підхід)
Джерело: складено за [1, 4]

Виділяють такі основні принципи консалтингової діяльності [18, с. 15]:

- незалежність і об'єктивність допомоги, що надається;
- професійний підхід до вирішення проблем клієнтів;
- достатня компетентність у сфері вирішення проблем клієнтів;
- використання передового досвіду;
- наукова обґрунтованість при вирішенні проблем;
- використання системного підходу, який дає розуміння компанії-клієнта як багаторівневої системи, що складається з підсистем, що управляють, і підсистем, що є керованими;
- комплексність у вивченні і консультуванні, що допускає багатостороннє вивчення компанії – її зовнішнього і внутрішнього середовища з використанням різних способів і засобів;
- вивчення компанії-клієнта у нерозривному зв'язку з умовами його функціонування;
- пріоритетність інтересів клієнтів;
- облік умов, необхідних для реалізації розроблених заходів;
- сприяння підвищенню компетентності керівників і персоналу компанії-клієнта;

- рекомендаційний характер висновків і пропозицій, а не обов'язковий або нормативний;
- дотримання конфіденційності;
- коректність відносно обслуговування клієнтів, що конкурують між собою;
- використання достатньої інформації для виконання замовлення;
- дотримання етичних норм поведінки.

Ці принципи зумовлюють основні риси консалтингових послуг як творчого продукту інноваційного розвитку: стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток; складність кількісного виміру; впровадження досягнень науки та передового досвіду; залежність якості консалтингової послуги від особистісної майстерності консультанта; унікальність кожної консалтингової послуги; реалізація консалтингової послуги для індивідуального споживача [9].

Подальший розвиток управлінського консалтингу, на думку професора Дж. Уілкінсона (США), матиме такі риси [18, с. 14]:

- все більшу спеціалізацію;
- тісну взаємодію з бізнес-школами, академічними інститутами;
- консалтингові фірми ставатимуть або великими (надання широкого круга послуг), або дрібними (спеціалізація в одній галузі);
- зростання кількості консультантів, які не є співробітниками консалтингових фірм, їхня пропозиція якісних послуг за меншу ціну;
- розробка більш нових способів позиціонування своїх послуг у зв'язку із зростанням конкуренції;
- залучення кращих випускників бізнес-шкіл до консультування.

1.2. «Велика четвірка» на світовому ринку консалтингових послуг

Становлення та розвиток світової промисловості зумовили виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом набули риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. За таких умов інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки.

Першими професійними консультантами вважають Фредеріка Тейлора, Артура Д. Літтла, Тоуерса Періна і Гаррінгтона Емерсона, які організували консалтингові фірми. Услід за названими професійними консультантами в 1926 році О. Маккінзі і Ендрю Томас Карні організували дві найбільші у світі консалтингові фірми: McKinsey & Company та A.T. Kearney. У 20-30-х рр. консалтингові фірми почали створюватися в Європі, у 40-50-ті рр. в Азії, Африці, Латинській Америці. Поява великої кількості консалтингових фірм і розширення географії їх розповсюдження в 50-ті роки XX століття призводить до того, що управлінський консалтинг стає самостійною сферою бізнесу. За «Золотий період» його розвитку вважають післявоєнні роки (50-60-ті), коли зроста ділова активність, розпочалось широке будівництво, почався активний розвиток науки і техніки. У цей період з'явилася безліч консалтингових фірм, які і зараз займають лідируючі позиції на ринку [18].

Важливу роль у диверсифікації консалтингової діяльності відіграла Всесвітня конференція консультантів з управління, що відбулася у травні 1987 р. в Парижі. У ній взяли участь консультанти з 231 консалтингової фірми. Ця конференція відкрила нову еру розвитку консалтингу. Для багатьох галузеутворюючих компаній в різних сегментах світового ринку, таких як нафтогазова галузь, металургія, банківський сектор і інших, послуги консультантів стають невід'ємною частиною вкладу в успішне ведення бізнесу.

Велика частина консалтингових послуг надається не індивідуальними консультантами, а корпораціями (консалтинговими фірмами). Це свідчить про тенденцію перетворення консалтингу з індивідуально-професійної діяльності на індустрію. Крім того, про перетворення консультування на індустрію консалтингу свідчать велика технологізація його методології, розвиток стандартизації якості послуг і зростання матеріально-технічного оснащення роботи консультантів [6].

У консалтинговому середовищі сформувалася внутрішня інфраструктура регулювання консалтингових послуг, що містить такі елементи [13]:

- внутрішній кодекс етики і стандартів практики професійних асоціацій консультантів та інших фахівців у галузі професійної підтримки бізнесу;

- систему державних нормативних актів, що прямо чи опосередковано регулюють ринок професійних послуг;

- міжнародні стандарти якості надання послуг – наприклад, ISO–9001, розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), Європейським фондом управління якістю (EFTQM) та ін.;

- системи правил найму консультантів, прийнятих в урядових і міжурядових організаціях: ЄС, ЄБРР, Світовому банку тощо;

- системи внутрішніх правил консалтингових фірм;

- системи правил підбору і найму консультантів у фірмах клієнтах.

Професійні консалтингові асоціації існують у 42 країнах світу. Звичайно, членство в них є корпоративним, тобто вони поєднують не індивідуальних консультантів, а консалтингові фірми. Найбільш відомі два головні міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм:

Європейська федерація асоціацій з економіки і управління (ФЕАКО) - заснована в 1960 р. у Парижі, а 1991 р. штаб-квартира була перенесена в Брюссель. Тепер членами ФЕАКО є 25 національних асоціацій країн Європи (по одній від кожної країни, у тому числі 17 з країн Західної Європи і 8 з

країн Центральної та Східної Європи). Асоціації – члени ФЕАКО налічують понад 1200 консалтингових фірм, в яких працюють понад 12 000 консультантів [7];

Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ) заснована 1929 р. і є найстарішою у світі консалтинговою асоціацією. На відміну від ФЕАКО, АМКФ є транснаціональним об'єднанням, тому що її міжнародний статус визначається членством у цій організації найбільших американських консалтингових фірм, які мають філії практично в усіх регіонах світу.

Крім того, існують вузькопрофесійні консультаційні об'єднання фахівців з кадрового консалтингу, консультантів фондового ринку тощо, такі як IPMA – Міжнародна асоціація управління проектами, BDO – міжнародне об'єднання аудиторських фірм. Головними статутними завданнями професійних асоціацій та інститутів консультантів є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійного зростання своїх членів.

До кінця 20 століття на ринку професійних послуг фактично домінували вісім мереж, що отримали назву «Велика вісімка»: Arthur Andersen, Arthur Young, Coopers and Lybrand, Deloitte Haskins & Sells, Ernst & Whinney, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross. При цьому кожна велика компанія жадала придбати або злитися зі своїм меншим конкурентом. Так, у ході численних реорганізацій, злиття та поглинання утворилася четвірка провідних мереж, яка існує до сьогодні.

Сьогодні на світовому ринку в сфері консалтингу лідируючі позиції належать «Великій четверці» (Big Four, Big 4): PricewaterhouseCoopers (PwC); Deloitte; «Ернст енд Янг» (EY); KPMG [27, 28, 31, 32]. Ці фірми контролюють 65% консалтингового ринку, часто взаємодіють з компаніями зі списку Fortune 500 і проводять більшість аудитів для найбільших компаній світу. Велика четвірка надає своїм клієнтам професійні послуги в сфері управлінського консалтингу, аудиту, оподаткування, страхування,

корпоративних фінансів та юридичних послуг тощо (рис. 1.2). У 2020 р. ці компанії принесли разом майже 160 мільярдів доларів США. З чотирьох у Deloitte була найбільша кількість працівників. Другою у списку була Ernst & Young, за нею йдуть PwC і KPMG. Більшість загального доходу Deloitte надходило з американського регіону, що принесло понад 25 мільярдів доларів США у 2020 р.

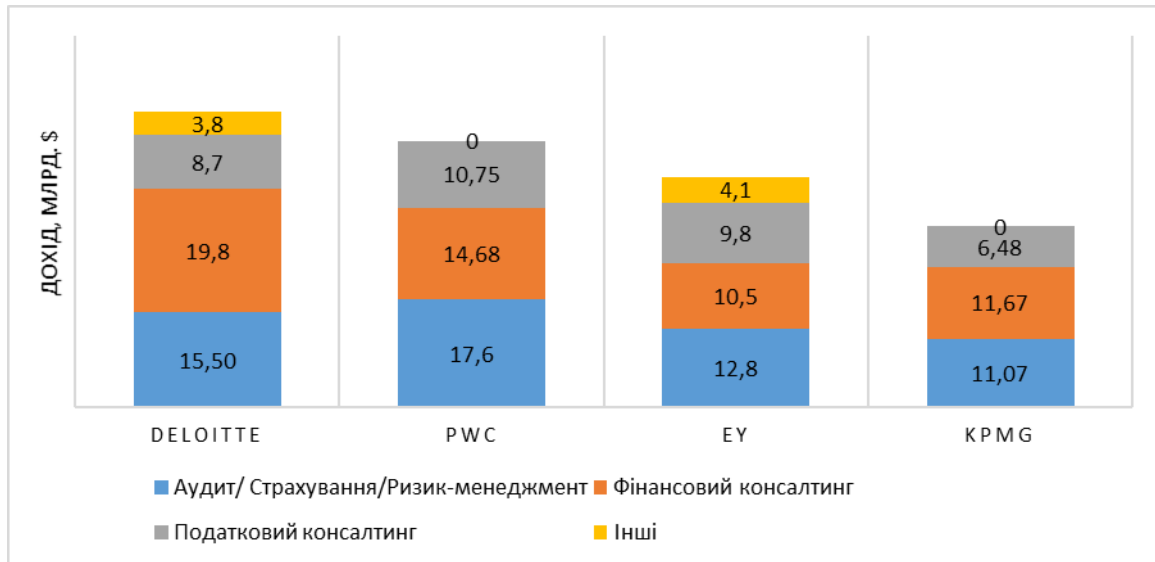


Рис. 1.2 Структура доходів великої четвірки в 2020 р., млрд. \$
Джерело: складено за [33]

Компанії “великої четвірки” пропонують такі послуги в усьому світі:

аудит, визначення “вузьких місць”, що становлять загрозу бездоганному функціонуванню компаній, послуги з фінансового контролю і складанню регулярної фінансової звітності, консультації з визначення вартості частки акціонера;

бізнес-консалтинг і забезпечення зовнішнього фінансування: послуги у сфері фінансового аналізу і бухгалтерського обліку, внутрішнього аудиту, дотримання податкового законодавства, кадрової політики, а також операцій з нерухомістю;

корпоративні фінанси: повний спектр послуг з фінансових, економічних і стратегічних рішень для компаній, у яких виникають спірні чи питання ситуації, пов’язані з функціонуванням їх у корпоративному секторі;

консалтинг для менеджменту у сфері зміни стратегії керівництва, удосконалення процедур діяльності і “технологічних” рішень;

консалтинг із питань, пов’язаних з кадровою політикою;

консалтинг із питань оподатковування – створення ефективних податкових стратегій, оптимізація оподатковування, планування операцій, пов’язаних з оподатковуванням, з бездоганною відповідністю податковому законодавству в будь якій країні світу;

юридичні послуги, пов’язані із захистом економічних прав та інтересів клієнтів;

всі види послуг зі створення і підтримки веб-сайтів клієнтів.

В табл. 1.2 представлені темпи приросту світової виручки компаній «Велика четвірка», згідно з даними, щорічно компанії нарощують свої доходи.

Таблиця 1.2

Доходи та темпи зростання «Великої четвірки» за 2017-2020 рр.

Компанія	Дохід 2020, млрд. \$	Темп зрост. 2020/2019	Дохід 2019, млрд. \$	Темп зрост. 2019/2018	Дохід 2018, млрд. \$	Темп зрост. 2018/2017	Дохід 2017, млрд. \$
Deloitte	47,6	3,03%	46,2	6,94%	43,2	11,34%	38,8
PwC	43,0	1,42%	42,4	2,66%	41,3	9,55%	37,7
EY	37,2	2,2%	36,4	4,6%	34,8	10,83%	31,4
KPMG	29,22	-1,95%	29,8	2,9%	28,96	9,7%	26,4

Джерело: складено за [27, 28, 31, 32]

Аналізуючи показники доходів великої четвірки (табл. 1.2), прослідковується динаміка зростання протягом року за всіма компаніями, крім KPMG, темп приросту на 2020 р. відповідно до 2019 р. в цій компанії склав -2%, що говорить про незначний спад виручки. Найменший приріст світової виручки у всіх компаніях відзначається в 2020 р. Пандемія COVID 19 викликала кризу по всьому світу, у зв'язку з цим багато компаній несли втрати. Найбільше зростання доходів було у 2018 р., середній приріст виручки кожної з компаній склав близько 10%. Дані показники стали рекордними для компаній, були досягнуті вперше за десятиліття, що

обумовлено, у більшій мірі, активним розвитком консалтингового бізнесу. У сегменті консалтингу виручка виросла швидше, ніж в аудиторському на 13% проти 8%, на консалтинг приходить 43% виручки, на аудит – 34%.

Простежується тенденція до зростання середньої кількості співробітників, які здійснюють аудиторську та консалтингову діяльність. Найбільше кількість співробітників фіксується в компанії Deloitte – близько 312 тис. співробітників у 2020 р., загальний приріст за 4 роки склав близько 28% [27].

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Делойт Туш Томацу Лімітд) — група компаній у сфері аудиторських та консалтингових послуг, одна з компаній «великої четвірки» зі штаб-квартирою в Лондоні. Фірму засновано Уільямом Велчем Делойтом в Лондоні 1845 року. 1890 року вона вийшла на ринок США [3]. 1972 року об'єдналася з Haskins & Sells, утворивши Deloitte Haskins & Sells, а в 1989 році — з Touche Ross в США, утворивши Deloitte & Touche. У 1993 році міжнародна фірма була перейменована в Deloitte Touche Tohmatsu, пізніше скорочено в Deloitte. 2002 року компанія Arthur Andersen у Британії, а також декілька підрозділів цієї фірми в Європі, Північній і Південній Америці погодилися на злиття з Deloitte. У січні 2013 року до числа подальших придбань увійшла Monitor Group, великий бізнес по стратегічному консалтингу.^[6] Міжнародна компанія є британською приватною компанією з обмеженою відповідальністю, а кожна з її національних фірм є окремою і незалежною юридичною особою.

Компанія «Deloitte» – це бренд, що об'єднує понад 300 тисяч фахівців незалежних фірм у більш ніж 150 країнах [27]. Фахівці компанії надають послуги за напрямками аудиту, консалтингу, фінансового консультування, управління ризиками, оподаткування та супутні послуги клієнтам державного і приватного сектору різних галузей економіки. До числа клієнтів Deloitte входять близько чотирьохсот з п'ятиста найбільших компаній світу за щорічним рейтингом журналу «Fortune». У 2020 фінансовому році сукупний

дохід мережі склав рекордні \$47,6 млрд [27]. За даними Forbes на 2020 рік, Deloitte займає 3-є місце серед найбільших приватних компаній в США.

Згідно зі звітом Gartner, однієї з провідних світових компаній у галузі інформаційних технологій та консалтингу, компанія Deloitte зайняла перше місце за виручкою у звіті Gartner Market Share Analysis: Consulting Services за липень 2021 р. [29]. Deloitte також є провідним постачальником послуг у галузі бізнес-консалтингу та консалтингових послуг у галузі технологій.

Висновки до розділу 1.

На підставі аналізу сутності поняття «консалтинг» можна зробити висновок, що консалтинг досить широке поняття, багатоаспектність якого обумовлена різними галузями застосування. В економічній літературі сукупність визначень поняття «консалтинг» згрупована за такими підходами: експертний, сервісний, функціональний, процесний. Зазначено, що в українському законодавстві немає ні визначення терміна «консалтинг», ні чіткої класифікації консалтингових послуг. Наведено кілька прикладів послуг, котрі відповідно до чинних національних нормативних актів (КВЕД-2010) можна класифікувати як консалтингові.

Різноманіття консалтингових послуг зумовлено багатоаспектністю управлінської діяльності підприємств, складові якої розглянуто в роботі. Узагальнюючи методологічні підходи до класифікації консалтингових послуг, можна виокремити два традиційні підходи: предметний, згідно якого послуги групуються за елементами менеджменту, на які вони спрямовані, та методологічний, в основу якого покладено методи роботи консультантів.

Становлення та розвиток світової промисловості зумовили виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом набули риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. За таких умов інститут консалтингу прийняв

суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки. У розділі окреслено структуру регулювання консалтингових послуг.

Сьогодні на світовому ринку в сфері консалтингу лідируючі позиції належать «Великій четверці» (Big Four, Big 4): PricewaterhouseCoopers (PwC); Deloitte; «Ернст енд Янг» (EY); KPMG. Ці фірми контролюють 65% консалтингового ринку, часто взаємодіють з компаніями зі списку Fortune 500 і проводять більшість аудитів для найбільших компаній світу. Велика четвірка надає своїм клієнтам професійні послуги в сфері управлінського консалтингу, аудиту, оподаткування, страхування, корпоративних фінансів та юридичних послуг тощо. Проаналізовано темпи приросту світової виручки компаній «Велика четвірка». Наведено характеристику компанії Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ»

2.1. Тенденції розвитку ринку міжнародних консалтингових послуг

Сучасний глобальний вектор розвитку світових ринків обумовлює доцільність дослідження тенденцій та особливостей розвитку одного з найбільш динамічних і зростаючих його сегментів – світового ринку консалтингових послуг.

Під світовим ринком консалтингових послуг розуміється система міжнародних відносин з надання, обміну і впровадження консалтингових послуг, тобто послуг, які надаються незалежними та професійно підготовленими спеціалістами (консультантом або цілою групою) з метою допомоги керівнику організації у діагностиці, аналізі та практичному розв'язанні управлінських і виробничих проблем [23].

У 2019 році світовий ринок управлінського консалтингу оцінювався в 160 мільярдів доларів США. Через спалах коронавірусу ця цифра, за оцінками експертів, зменшилась до 132 мільярдів доларів США у 2020 році. За оцінками Source Global Research, протягом 2020 року доходи від консалтингу впали на 16% на глобальному рівні [37].

Пандемія COVID-19 разом з усіма пов'язаними з цим обмеженнями та карантинном спричинили зниження багатьох економічних показників та падіння доходів у багатьох компаніях із різних галузей. Консалтинговий ринок не відрізнявся. Однак у третьому кварталі 2021 року здається, що більшість руйнівних факторів подолано, і економіка, і консалтинговий сектор

відновлюються, а більш спритні компанії стають переможцями в новому підприємницькому середовищі зі збільшенням невизначеності [37].

На рис. 2.1 представлено топ 10 країн-лідерів за обсягами консалтингового ринку.

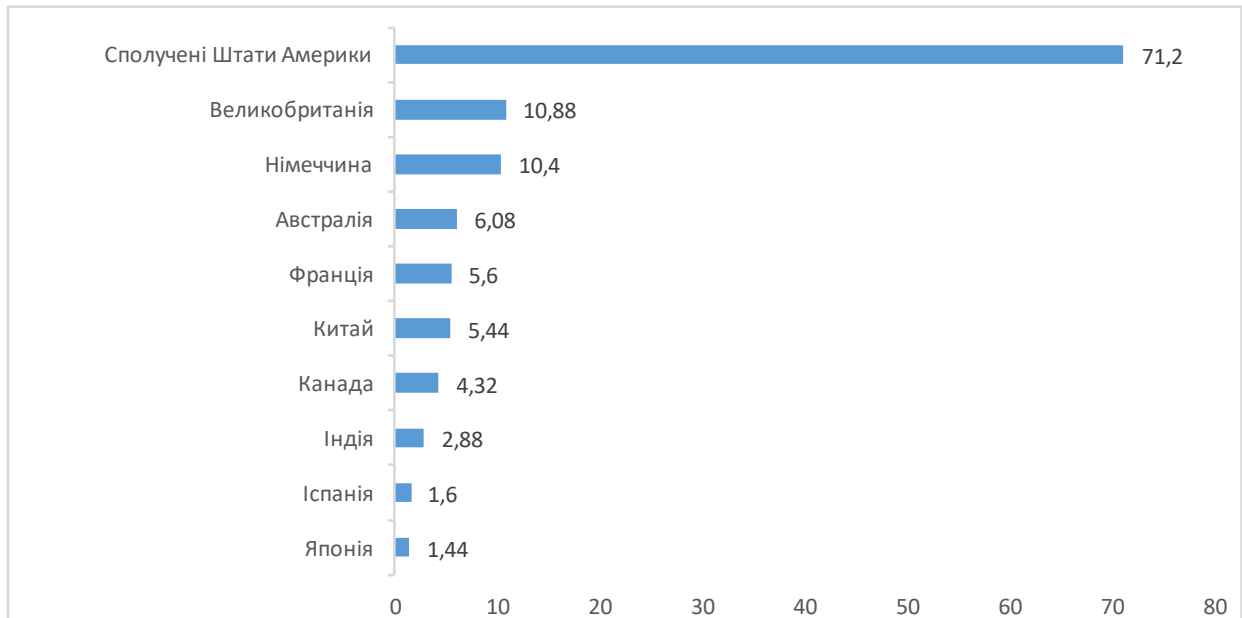


Рис. 2.1. Топ 10 країн-лідерів за обсягами консалтингового ринку в 2019 р., млрд. \$
Джерело: складено за [34]

Історично лідерство в області консалтингу посідають США. Саме в цій країні з'явилася перша консалтингова компанія - Arthur D. Little, яка була заснована в 1893 р.. Потім з'явилися засновані на початку XX століття відомі компанії - Booz Allen Hamilton, A.T. Kearney і McKinsey & Company. США є найбільшим у світі ринком управлінського консалтингу, на якому консультативні послуги з управління оцінювались в 2019 році приблизно в 71,2 мільярда доларів США. У 2020 р. найкращими консалтинговими компаніями в США за рейтингом престижу були McKinsey & Company, за ними йшли Boston Consulting Group і Bain and Company. McKinsey & Company також була визнана найкращою компанією-роботодавцем. Друге місце посіла Boston Consulting Group, за нею – Bain & Company.

Кількість людей, зайнятих у сфері управлінського консалтингу в США, щорічно зростала протягом останніх п'яти років, і в 2019 році в США в сфері управлінського консалтингу було зайнято майже 710 000 консультантів. Найактуальнішою проблемою для компаній було залучення та розвиток нових підприємств, і 40% керівників вищого рівня назвали це головною проблемою [34].

Ситуація на європейському консалтинговому ринку — другому за величиною у світі — була важкою у 2020 році. Проте вплив пандемії на нього був менш серйозним, ніж глобальна ситуація. За період 2017-2019 рр. оборот європейської індустрії управлінського консалтингу зростав у середньому на 8% на рік [37]. Згідно зі звітом FEACO, у 2020 році товарообіг знизився в середньому на 6% [35]. Вплив для консалтингових компаній був більш серйозним у деяких європейських країнах. Наприклад, суттєво постраждали компанії Північної Європи, які зменшили оборот на 10%. COVID-19 також вдарив по рівня зайнятості. У середньому зайнятість у Європі скоротилася на 2,5%, причому Фінляндія (10%) і Данія (5%) серед найбільш постраждалих [37].

Відносно уповільнення тенденції зростання, головним чином у Німеччині та Франції, мало значний вплив на тенденцію скорочення європейського консалтингового ринку. Угорщина, Румунія та Данія прискорюють тенденцію зростання. За попередніми даними, вплив Covid-19 на європейський консалтинговий ринок був дуже значним, зменшивши його на 6,2% [26]. У більшості країн оборот консалтингового ринку знизився значною мірою, в основному на 5-10%, причому Словенія та Іспанія були одними з найбільш постраждалих. Проте декілька країн, а саме Великобританія, Румунія та Греція, зареєстрували збільшення обороту консалтингового ринку.

В табл. 2.1 представлено темпи зростання європейського консалтингового ринку

Таблиця 2.1

Темпи зростання європейського консалтингового ринку за 2017-20 рр., %

Країна	2017	2018	2019	Середньорічний темп зростання (2017-19)	2020
Австрія	12,3	12,9	11,3	12,2	--
Данія	7,9	5,7	10,8	8,1	-10,0
Фінляндія	4,3	0,0	0,0	1,4	-10,0
Франція	10,2	12,3	8,2	10,2	-10,0
Німеччина	8,6	7,3	5,7	7,2	-7,5
Греція	7,1	9,3	13,7	10,0	3,0
Угорщина	6,3	8,8	22,3	12,2	-10,0
Італія	7,8	8,6	7,8	8,1	-8,9
Румунія	--	4,2	12,0	8,0	10,0
Словенія	1,2	7,5	0,0	2,8	-12,5
Іспанія	8,0	6,5	5,9	6,8	-11,0
Велика Британія	8,0	7,0	7,0	7,3	2,5
Європейська панель (середнє значення)	8,4	8,3	7,3	8,0	-6,2

Джерело: складено за [35]

За період 2017-2019 рр. в європейській панелі оборот консалтингового ринку зростав у середньому на 8,0% на рік, тоді як ВВП зростав у середньому на 2,4% на рік [26]. Порівняння обороту консалтингового ринку та тенденції ВВП показує, що в усіх країнах – за винятком Фінляндії та Словенії – консалтингова галузь працювала краще, ніж загальна економіка.

Цифрова трансформація стимулювала зростання галузі консалтингу з управління протягом останніх кількох років, а технологічний консалтинг був найбільш актуальним також під час пандемії. В табл. 2.2. представлено структуру консалтингового ринку в європейському регіоні за окремими напрямками.

Таблиця 2.2

Структура європейського консалтингового ринку за видами
консалтингу в 2019 р., %

Країна	Технологічний консалтинг	Операційний консалтинг	Стратегічний консалтинг	Кадровий консалтинг	Фінанси та ризик-менеджмент	Продажі та маркетинг	Інше
Австрія	5,1	16,5	18,9	13,7	7,9	14,2	23,7
Данія	17,0	15,0	24,0	13,0	0,0	14,0	17,0
Фінляндія	15,0	15,0	20,0	20,0	5,0	15,0	10,0
Франція	28,0	14,0	19,0	19,0	8,0	3,0	9,0
Німеччина	21,8	40,5	19,0	13,0	2,1	3,6	0,0
Греція	16,0	28,0	22,0	6,0	16,0	1,0	11,0
Угорщина	47,0	14,0	20,0	6,0	9,0	4,0	0,0
Італія	22,2	13,8	16,5	7,9	26,7	6,6	6,3
Румунія	6,0	9,0	9,0	6,0	25,0	12,0	33,0
Словенія	21,0	24,0	20,0	13,0	11,0	11,0	0,0
Велика Британія	34,0	13,0	13,0	17,0	11,0	2,0	10,0
Європейська панель (середнє значення)	25,0	21,7	17,3	14,2	10,1	4,6	7,2

Джерело: складено за [35]

Як можна побачити з табл. 2.2., у 2019 році технологічний та операційний консалтинг були двома основними напрямками обслуговування з часткою ринку 25,0% і 21,7% відповідно. Їхнє зростання в абсолютному та відносному вираженні було зумовлене активною участю консалтингових компаній у підтримці процесу цифровізації.

Що стосується інших напрямків послуг, то протягом 2019 року консультування з продажу та маркетингу було другим за темпами зростання тощо. Під час пандемії значення «People & Change» (кадровий консалтинг) зросло, здебільшого завдяки новим методам роботи, але не було чіткої й уніфікованої тенденції в різних країнах.

Порівняння європейських ринків консалтингових послуг показує, що у різних країн існує своя спеціалізація в сфері консалтингу [20]. Наприклад,

фінансовий консалтинг, як правило прерогатива Великобританії і Ірландії (32%), в той час як на німецькомовні країни припадає лише 24%.

Таблиця 2.3

Структура європейського консалтингового ринку за галузями в 2019 р.,
%

Країна	Промисловість	Фінансові послуги	Енергетика та комунальні послуги	Телекомунікації	Публічний сектор	Інші послуги
Австрія	44,6	5,0	3,1	3,8	9,4	34,1
Данія	27,0	5,0	9,0	6,0	22,0	31,0
Фінляндія	21,0	21,0	14,0	14,0	10,0	20,0
Франція	28,0	29,0	9,0	5,0	10,0	19,0
Німеччина	33,9	24,1	7,6	7,5	9,4	17,5
Греція	20,0	20,0	7,0	5,0	31,0	17,0
Угорщина	17,0	11,0	31,0	16,0	13,0	12,0
Італія	32,4	29,2	8,6	7,9	10,4	11,5
Словенія	34,0	22,0	13,0	6,0	10,0	15,0
Іспанія	4,8	34,9	13,6	12,1	17,5	17,1
Велика Британія	23,0	31,0	12,0	10,0	22,0	2,0
Європейська панель (середнє значення)	27,1	26,9	9,7	8,0	13,7	14,5

Джерело: складено за [35]

Сфери послуг, зокрема енергетика та комунальні послуги та Telecom & Media, сприяли зростанню галузі в 2019 році. Значна частина індустрії послуг (за винятком туризму та гостинності) також зазнала меншого впливу під час пандемії, і тому в 2020 році вони підтвердили або навіть збільшили свої консультаційні завдання, тоді як багато галузей обробної промисловості (переважно автомобільної та важкої техніки) заморозили або навіть скоротили декілька консалтингових проєктів.

Україна ще не має чіткої спеціалізації, але найбільший сегмент - консультанти в сфері інформаційних технологій та ІТ. Сегментація ринку консалтингових послуг України виглядає таким чином:

За функціональним призначенням консалтингового продукту:

- податковий та юридичний консалтинг (30% ринку);

- інформаційний консалтинг (21% ринку);
- фінансовий консалтинг (17% ринку);
- стратегічний консалтинг (13% ринку);
- HR-консалтинг (11% ринку);
- операційний консалтинг (8% ринку).

За клієнтами:

- металургійна, хімічна, харчова промисловість;
- телекомунікаційний, будівельний, фінансовий сектор;
- торгівля.

За географічним розміщенням:

- 87% консалтингових компаній за обсягами продажу сконцентровано у м. Києві.

Глобалізація призвела до зростання кількості консалтингових фірм в Україні. Сучасна діяльність різноманітних посередницьких компаній, що надають консалтингові послуги, направлена на якісні інноваційні зміни. До основних тенденцій інноваційного розвитку посередницької діяльності консалтингових послуг відносять [24]:

зміну суспільного інформаційного менталітету та формування свідомого попиту на консалтингові продукти;

збільшення частки українських консалтингових фірм у загальних продажах галузі; підвищення платоспроможності українських компаній сприяє поступовому росту попиту на послуги консалтингових компаній;

пожвавлення конкурентної боротьби за рахунок зниження бар'єрів мобільності стратегічної групи іноземних компаній та проникнення у галузь нових учасників тощо.

Аналізуючи найактуальніші тенденції, виклики та можливості на світовому ринку консалтингу можна окреслити наступне. Світовий консалтинговий ринок скоротився у 2020 році, вперше маючи таку негативну динаміку. За результатами аналізу звіту [38], можна зазначити, що

скорочення консалтингового ринку було пов'язано з пандемією Covid-19, оскільки різні клієнти призупиняли консалтингові проекти, особливо в таких галузях, як роздрібна торгівля, готельний бізнес та авіація.

Щоб зрозуміти, яким може бути вплив пандемії Covid-19 на світовий консалтинговий ринок, дослідники з Source Global Research зібрали думки сотень консалтингових фірм з усього світу. Згодом група підрахувала, що Covid-19 може зменшити розмір консалтингової галузі на 19%, до 130 мільярдів доларів у 2021 році, причому другий і третій квартал 2021 року, як очікується, будуть найгіршими періодами для негативного зростання [39].

Найбільшим у світі національним ринком консалтингу залишаються США, на які припадає близько половини світового попиту на консалтинг. Джерело [39] прогнозує, що ринок Північної Америки скоротиться більше, ніж очікують більшість американських і канадських компаній, – можливо, на 15%. Країни Латинської Америки, імовірно, постраждають набагато сильніше, ніж Північна Америка. Прогнозується, що на Близькому Сході скорочення буде на 18%, а в Африці – на 14%. Як і у випадку після світової фінансової кризи 2008 року, Європа, ймовірно, буде відновлюватися повільніше, ніж США, оскільки американські клієнти, як правило, демонструють більшу готовність використовувати консалтингові послуги та впроваджувати нові технології в бізнесі.

Для порівняння, в Азії, ймовірно, буде найменший вплив серед будь-якого регіону. Едвард Хей, спільний керуючий директор Source Global Research, сказав: «Ринок консалтингу в Азії покладається на дві речі більше, ніж на що-небудь інше: свободу пересування консультантів і надійно високі ціни на нафту. Отже, за рік, коли консультанти були обмежені не лише країною проживання, а й домом, і коли ціни на нафту були не стільки мінливими, скільки відверто абсурдними, ви можете собі уявити, що це робило з нервами пересічного консультанта в регіоні». З огляду на регіональні події, у 2021 році очікується зростання ринку консалтингу в

азійському регіоні приблизно на 17 % [38]. До таких регіональних подій відносяться: ініціативи уряду Саудівської Аравії та ОАЕ, спрямовані на полегшення роботи в країнах, а також дипломатичні зв'язки між ОАЕ та Ізраїлем.

Тим часом пандемія також допомогла посилити імператив цифрової трансформації, змусивши організації активізуватися, оскільки робота, покупки та послуги швидко переходили в Інтернет (рис. 2.2). Послуги з кібербезпеки показали себе особливо добре, оскільки компанії намагалися забезпечити віддалену роботу, що призвело до зростання цього сектору консалтингу. Сектором, який виділявся за результатами у 2020 році, була також охорона здоров'я, значна частина цього зростання була пов'язана з реагуванням на пандемію.

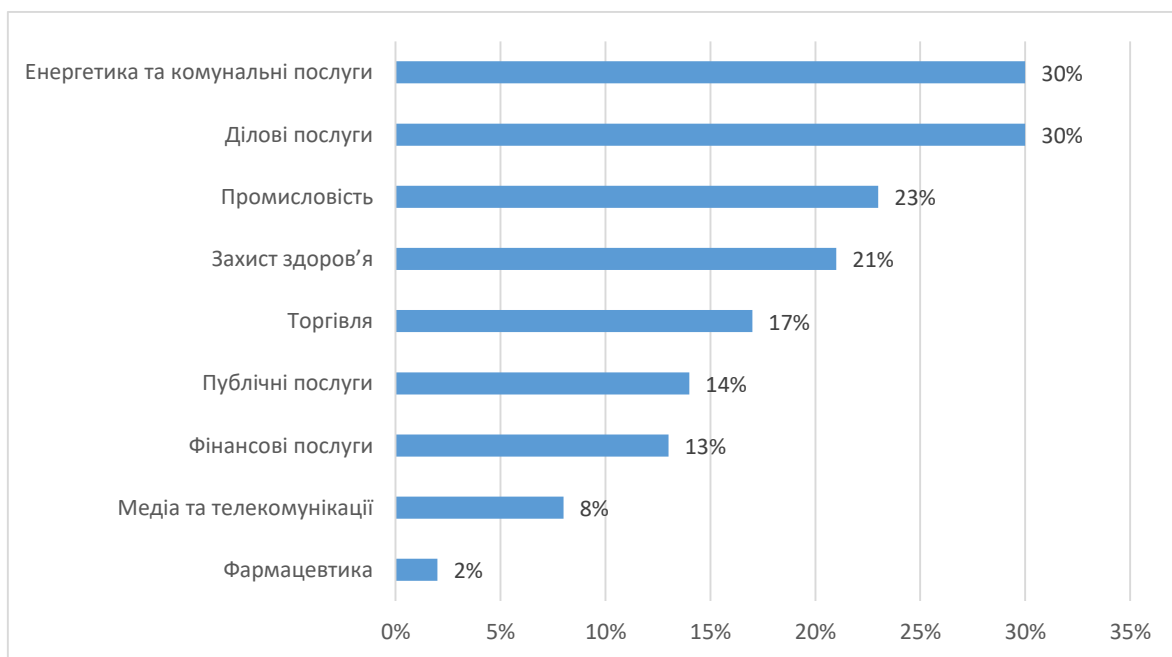


Рис. 2.2. Структура консалтингового ринку внаслідок впливу Covid-19 (% від рівня доходів)

Джерело: складено за [38]

Зменшення зростання консалтингового ринку в основному пов'язане з поширенням COVID-19, яке привело до обмежувальних заходів щодо

обслуговування, включаючи соціальне дистанцювання, видалену роботу та закриття виробництв та іншої комерційної діяльності, що призвело до операційних проблем. Потім очікується, що ринок відновиться і досягне 226,91 мільярда доларів у 2023 році при середньому темпі зростання на 11,56%. Згідно [40] очікується, що індустрія управлінського консалтингу досягне 343,5 мільярдів доларів до 2025 року. Діагностика та аналіз сучасного стану світового ринку консалтингових послуг дає змогу виділити такі найбільш важливі тенденції, що впливають на його розвиток під впливом чого консалтинг зазнає змін. Так, з огляду на глобальний характер розвитку ринку консалтингових послуг, можна виділити такі основні аспекти: інституціоналізація, глобалізація та транснаціоналізація; універсалізація, інтелектуальна капіталізація, еволюція маркетингових технологій консалтингових компаній, модернізація клієнт-партнерських відносин.

2.2. Пріоритети розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ»

Визначення перспективних напрямів розвитку консалтингових послуг в міжнародному бізнесі передбачає не тільки дослідження загальносвітових тенденцій та викликів консалтингового ринку, а й тенденцій розвитку та можливостей окремих консалтингових компаній. До основних тенденцій розвитку консалтингового бізнесу слід віднести таке [40]:

- фрагментація консалтингової індустрії. Оскільки консультування з питань управління стає все більшою потребою для компаній, у тому числі для малого та середнього бізнесу, консалтингові компанії почали закріплюватися в одній із двох сфер – надання консультацій МСП за нижчою ціною або консультацій великих компаній, які обслуговують конгломерати. Це поділ призвело до дуже різних цін, операційних моделей та стратегії бренду;

- кадрове забезпечення консалтингу. Однією із стратегій, яку бачать у великих і середніх компаніях, є зміни в процесі найму. Ще кілька років тому кандидатами, які зазвичай обирали для роботи в консалтингових фірмах з питань управління, були ті, хто мав ступінь MBA у престижних школах. Тепер консалтингові фірми мислять нестандартно і наймають консультантів на основі реальних взаємодій. Наприклад, рекрутери зараз наймають кандидатів за допомогою галузевих презентацій, взаємодії на конференціях і надання стажерам переваги «домашнього поля» за допомогою просування по службі, оскільки стажери вже звикли до діяльності компанії та пройшли навчання;

- стратегічні альянси. Багато компаній великих і малих розмірів починають вважати більш ефективним залучення сторонніх ресурсів для участі в консалтингових проектах. Найпоширеніша причина цього пов'язана зі спеціалізацією зовнішніх ресурсів і аналізом витрат і вигод від аутсорсингу проекту, якщо це можливо. Фірми формують стратегічні альянси та партнерства по всій країні та навіть за кордоном, щоб ефективніше обслуговувати клієнтів та їхні потреби.

- цифрова трансформація. Більш ніж будь-коли підприємствам доводиться змінювати свої робочі моделі та методи, щоб скоротити витрати, впровадити новітні технології та оцифрувати майже всі аналогові операції. У 2020-21 рр. консалтингові компанії зіткнулися з проблемами з цифровими технологіями та бізнес-моделями, що розвиваються, щоб забезпечити ефективність. Цифрові стратегії, які підприємства повинні адаптувати, стосуються як серверних, так і споживачів, а з впровадженням Каліфорнійського закону про захист прав споживачів конфіденційність даних і кібербезпека мають першорядне значення в цій еволюції.

Донедавна консалтингова індустрія повільно впроваджувала нові технології та процеси найму. Оскільки сьогодні конкуренція між великими та малими консалтинговими фірмами щодо доступу до інформації більш рівна,

навіть конгломерати змінюють свою традиційну діяльність. З усіх нових тенденцій найважливішим буде впровадження та використання автоматизації та великих баз даних, щоб працювати з такою ж ефективністю та швидкістю, що й клієнти, яких обслуговують консультанти. Якщо ця еволюція буде успішною, консалтингові компанії, ймовірно, відчують набагато більші темпи зростання, а МСП зможуть конкурувати за бізнес з конгломератами.

Від початку пандемії COVID-19 кількість керівників компаній, що зосереджують зусилля на трансформації роботи, у світі зросла до 61%, а в Україні – до 63%, що вдвічі більше за показник до початку пандемії.

Зростання вимог до спрощення бізнес-моделей та моніторингу інвестицій в ІТ є основним фактором, що сприяє зростанню ринку технологічних консультацій. ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» допомагає українським компаніям інтегрувати технології в їх бізнес-операції та створювати кращий досвід, тим самим покращуючи бізнес-процеси та скорочуючи витрати, та максимальне використання можливостей, що базуються на технологіях.

Очікується, що світовий ринок технологічних консультаційних послуг зросте з 159,62 млрд доларів у 2021 році до 170,48 млрд доларів у 2022 році при середньому темпі зростання (CAGR) 6,8%. В 2026 році ринок досягне 211,14 млрд доларів при середньому темпі зростання на 5,5%. Основними гравцями на ринку технологічного консультування є Fujitsu Ltd., HCL Technologies Limited, Booz & Co., Infosys Limited, Dell Technologies Inc., KPMG, IBM Corporation, Tata Consultancy Services Limited, Ernst & Young (EY) и McKinsey & Company [36].

Консультаційні фірми з технологій також допомагають компаніям вирішувати проблеми кібербезпеки та забезпечувати безпеку даних. Наприклад, Louis Vuitton використовує технологічний консалтинг для створення невеликих модулів у бізнес-стратегії та ІТ-стратегії, а також в

управлінні ІТ для ефективного ведення своєї діяльності. Такі компанії, як Canon та Samsung, використовували консультації з технологій для оптимізації своїх операцій та скорочення витрат на ІТ. Консультаційні послуги з технологій допомагають компаніям зосередитися на основному бізнесі, отримати доступ до новітніх технологій та звести до мінімуму відмови обладнання, атаки вірусів та шпигунського ПЗ, а також пошкодження баз даних.

HR-функція починає брати на себе нову важливу роль в реорганізації роботи та визначенні нового напрямку в управлінні людським капіталом. Враховуючи роль HR-функції та її вплив під час пандемії COVID-19, відсоток HR-директорів, повністю впевнених у здатності HR управляти процесом впровадження необхідних змін протягом наступних 3-5 років збільшиться вдвічі. Це прогнози компанії «Делойт» за результатами опитування «Вплив COVID-19 на бізнес в Україні», яке було проведено американською торговельною палатою в Україні разом з компанією-членом Палати «Делойт» [5].

На глобальному ринку HR-консалтингу очікується зростання з 81,45 млрд доларів у 2021 році до 87,32 млрд доларів у 2022 році за середньорічного темпу зростання (CAGR) 7,2%. Зростання в основному пов'язане з перебудовою компаніями своєї діяльності та відновленням після впливу COVID-19, що раніше призвело до обмежувальних заходів стримування, включаючи соціальне дистанціювання, віддалену роботу та закриття комерційної діяльності, що призвело до операційних проблем. Очікується, що у 2026 році ринок досягне 109,83 млрд доларів за середньорічного темпу зростання 5,9% [36].

Основні гравці на ринку HR консалтингових послуг - IBM Corporation, McKesson Corporation, Dell, Tata Consultancy Services, Infosys Limited, Accenture PLC, АОН, Делойт Туш Томацу Лімітед, The Adecco Group и Marsh & McLennan Companies Inc.

Ринок HR-консалтингу складається з продажу консультаційних послуг з кадрів юридичними особами (організаціями, індивідуальними підприємцями та товариствами), які надають консультації з питань людського капіталу та/або пропозиціями, пов'язаними з функцією HR. Консультативні послуги з кадрів зазвичай використовуються двома типами клієнтів - тими, хто прагне покращити свою функцію управління персоналом шляхом реорганізації процесів управління персоналом, і тими, хто зазнає перетворень, таких як злиття та поглинання, для забезпечення навчання нового людського капіталу. Основними видами консультаційних послуг з персоналу є консультування з питань винагороди, консультування з питань пільг, консультування з питань управління людськими ресурсами, стратегічне консультування та ін. Компанії також консультують підприємства про тенденції в галузі оплати праці та поточні ставки оплати праці для певних категорій посад.

У своєму звіті 2021 Global Human Capital Trends “The social enterprise in a world disrupted” [30], компанія «Делойт» вивчає, як саме організації та керівники можуть використати досвід, отриманий під час пандемії, щоб істотно переосмислити робочі процеси та зосередити зусилля не на тому, як вижити, а на тому, як досягти успіху.

У процесі реорганізації роботи керівники великих компаній зіткнулись із низкою перешкод, які їм доведеться подолати, а саме: забагато пріоритетних завдань, що конфліктують між собою (57% у світі та 41% в Україні), недостатній рівень готовності (43% у світі та 71% в Україні), відсутність бачення майбутнього розвитку (27% у світі та 12% в Україні) та обмеженість фінансових можливостей (20% у світі та 23% в Україні). Трьома ключовими факторами для забезпечення трансформації роботи стали: корпоративна культура (45% у світі та 53% в Україні), компетенції співробітників (41% у світі та 24% в Україні) і технології (35% у світі та 24% в Україні).

ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» доцільно також активізуватись на українському ринку консультаційних послуг з безпеки. Очікується світове його зростання на 13401,97 млн. доларів США, при цьому в періоді 2021-25 рр. середньорічний темп зростання становитиме 17,28%. До провідних постачальників послуг безпеки в світі відносяться: Cisco Systems Inc., Deloitte LLP, DXC Technology Co., Ernst. & Young Global Ltd., eSentire Inc., KPMG International Ltd., PricewaterhouseCoopers LLP, Rapid7 Inc., Tata Consultancy Services Ltd. та Verizon Communications Inc [36].

За часів глобальної бізнес-трансформації, зміни законодавства України, країн ЄС та США щодо розкриття бенефіціарів та джерел їх доходів, антимонопольних вимог перспективним напрямом розвитку для ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» стає комплаєнс-консалтинг. Значущість комплаєнс-консалтингу посилюється й особливостями розвитку українського ринку, а саме: відсутністю вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу, наявністю попиту як на повний пакет комплаєнс-консалтингових послуг, так і на його окремі складові; слабким інформаційним наповненням ринку; виокремлення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

У контексті бізнесу комплаєнс означає законність дій компанії в цілому і кожного її співробітника, від топ-менеджменту до всіх філій і підрозділів. В очах контрагентів комплаєнс-перевірка підтверджує, що компанія відповідає вимогам законодавства, запропонованим правилам, нормам певних стандартів і/або умовам договору [22].

Порушення комплаєнса загрожує фінансовими та репутаційними втратами. А оскільки в деяких випадках межує з порушенням закону, то може спричинити штрафи, позбавлення ліцензії та подальші несприятливі наслідки для всього підприємства. Ризики притягнення до

відповідальності зростають при здійсненні підприємницької діяльності у галузях з високим регуляторним навантаженням: фармацевтична індустрія, діяльність на фінансових ринках, надання послуг зв'язку, стратегічне промислове виробництво.

Зазвичай, компанії звертаються до комплаєнс консалтингу за умов наявності закордонних філій, здійснення фінансово-господарської діяльності на міжнародних ринках, виходу на ринки капіталу, формування довгострокової стратегії, участі в злиттях та поглинаннях, при отриманні статусу постачальника міжнародних організацій та інституцій. Проведення комплаєнс-консалтингу від компанії «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» надасть можливість підприємствам активізувати свою міжнародну діяльність шляхом демонстрації зацікавленим особам відповідності міжнародним стандартам, вчасно відслідковувати та оцінювати довгостроковий вплив на бізнес-модель змін в законодавстві.

Висновки до розділу 2.

Сучасний глобальний вектор розвитку світових ринків обумовлює доцільність дослідження тенденцій та особливостей розвитку одного з найбільш динамічних і зростаючих його сегментів – світового ринку консалтингових послуг.

У 2019 році світовий ринок управлінського консалтингу оцінювався в 160 мільярдів доларів США. Через спалах коронавірусу ця цифра, за оцінками експертів, зменшилась до 132 мільярдів доларів США у 2020 році. У розділі представлено топ 10 країн-лідерів за обсягами консалтингового ринку. Наведено характеристику американського та європейського

консалтингового ринку. Порівняння європейських ринків консалтингових послуг показує, що у різних країн існує своя спеціалізація в сфері консалтингу. Представлено сегментацію ринку консалтингових послуг України. Визначено основні тенденції інноваційного розвитку національного консалтингового ринку, а саме: зміну суспільного інформаційного менталітету та формування свідомого попиту на консалтингові продукти; збільшення частки українських консалтингових фірм у загальних продажах галузі; поживлення конкурентної боротьби за рахунок зниження бар'єрів мобільності стратегічної групи іноземних компаній та проникнення у галузь нових учасників тощо.

Проаналізовано найактуальніші тенденції, виклики та можливості на світовому ринку консалтингу.

Визначення перспективних напрямів розвитку консалтингових послуг в міжнародному бізнесі передбачає не тільки дослідження загальносвітових тенденцій та викликів консалтингового ринку, а й тенденцій розвитку та можливостей окремих консалтингових компаній. В роботі представлено основні тенденції розвитку консалтингового бізнесу.

Від початку пандемії COVID-19 кількість керівників компаній, що зосереджують зусилля на трансформації роботи, у світі зросла до 61%, а в Україні – до 63%, що вдвічі більше за показник до початку пандемії.

ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» допомагає українським компаніям інтегрувати технології в їх бізнес-операції та створювати кращий досвід, тим самим покращуючи бізнес-процеси та скорочуючи витрати, та максимальне використання можливостей, що базуються на технологіях.

За часів глобальної бізнес-трансформації, зміни законодавства України, країн ЄС та США щодо розкриття бенефіціарів та джерел їх доходів, антимонопольних вимог перспективним напрямом розвитку для ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» стає комплаєнс-консалтинг. Значущість комплаєнс-консалтингу посилюється й

особливостями розвитку українського ринку, а саме: відсутністю вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу, наявністю попиту як на повний пакет комплаєнс-консалтингових послуг, так і на його окремі складові; слабким інформаційним наповненням ринку; виокремлення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

Зазвичай, компанії звертаються до комплаєнс консалтингу за умов наявності закордонних філій, здійснення фінансово-господарської діяльності на міжнародних ринках, виходу на ринки капіталу, формування довгострокової стратегії, участі в злиттях та поглинаннях, при отриманні статусу постачальника міжнародних організацій та інституцій. Проведення комплаєнс-консалтингу від компанії «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСЕЗ КОМПАНІ» надасть можливість підприємствам активізувати свою міжнародну діяльність шляхом демонстрації зацікавленим особам відповідності міжнародним стандартам, вчасно відслідковувати та оцінювати довгостроковий вплив на бізнес-модель змін в законодавстві.

ВИСНОВОК

На підставі аналізу сутності поняття «консалтинг» можна зробити висновок, що консалтинг досить широке поняття, багатоаспектність якого обумовлена різними галузями застосування. В економічній літературі сукупність визначень поняття «консалтинг» згрупована за такими підходами: експертний, сервісний, функціональний, процесний. Зазначено, що в українському законодавстві немає ні визначення терміна «консалтинг», ні чіткої класифікації консалтингових послуг. Наведено кілька прикладів послуг, котрі відповідно до чинних національних нормативних актів (КВЕД-2010) можна класифікувати як консалтингові.

Різноманітність консалтингових послуг зумовлено багатоаспектністю управлінської діяльності підприємств, складові якої розглянуто в роботі. Узагальнюючи методологічні підходи до класифікації консалтингових послуг, можна виокремити два традиційні підходи: предметний, згідно якого послуги групуються за елементами менеджменту, на які вони спрямовані, та методологічний, в основу якого покладено методи роботи консультантів.

Становлення та розвиток світової промисловості зумовили виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом набули риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. За таких умов інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки. У розділі окреслено структуру регулювання консалтингових послуг.

Сьогодні на світовому ринку в сфері консалтингу лідируючі позиції належать «Великій четверці» (Big Four, Big 4): PricewaterhouseCoopers (PwC); Deloitte; «Ернст енд Янг» (EY); KPMG. Ці фірми контролюють 65% консалтингового ринку, часто взаємодіють з компаніями зі списку Fortune 500 і проводять більшість аудитів для найбільших компаній світу. Велика четвірка надає своїм клієнтам професійні послуги в сфері управлінського консалтингу, аудиту, оподаткування, страхування, корпоративних фінансів та

юридичних послуг тощо. Проаналізовано темпи приросту світової виручки компаній «Велика четвірка». Наведено характеристику компанії Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Сучасний глобальний вектор розвитку світових ринків обумовлює доцільність дослідження тенденцій та особливостей розвитку одного з найбільш динамічних і зростаючих його сегментів – світового ринку консалтингових послуг.

У 2019 році світовий ринок управлінського консалтингу оцінювався в 160 мільярдів доларів США. Через спалах коронавірусу ця цифра, за оцінками експертів, зменшилась до 132 мільярдів доларів США у 2020 році. У розділі представлено топ 10 країн-лідерів за обсягами консалтингового ринку. Наведено характеристику американського та європейського консалтингового ринку. Порівняння європейських ринків консалтингових послуг показує, що у різних країн існує своя спеціалізація в сфері консалтингу. Представлено сегментацію ринку консалтингових послуг України. Визначено основні тенденції інноваційного розвитку національного консалтингового ринку, а саме: зміну суспільного інформаційного менталітету та формування свідомого попиту на консалтингові продукти; збільшення частки українських консалтингових фірм у загальних продажах галузі; пожвавлення конкурентної боротьби за рахунок зниження бар'єрів мобільності стратегічної групи іноземних компаній та проникнення у галузь нових учасників тощо.

Проаналізовано найактуальніші тенденції, виклики та можливості на світовому ринку консалтингу.

Визначення перспективних напрямів розвитку консалтингових послуг в міжнародному бізнесі передбачає не тільки дослідження загальносвітових тенденцій та викликів консалтингового ринку, а й тенденцій розвитку та можливостей окремих консалтингових компаній. В роботі представлено основні тенденції розвитку консалтингового бізнесу.

Від початку пандемії COVID-19 кількість керівників компаній, що зосереджують зусилля на трансформації роботи, у світі зросла до 61%, а в Україні – до 63%, що вдвічі більше за показник до початку пандемії.

ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» допомагає українським компаніям інтегрувати технології в їх бізнес-операції та створювати кращий досвід, тим самим покращуючи бізнес-процеси та скорочуючи витрати, та максимальне використання можливостей, що базуються на технологіях.

За часів глобальної бізнес-трансформації, зміни законодавства України, країн ЄС та США щодо розкриття бенефіціарів та джерел їх доходів, антимонопольних вимог перспективним напрямом розвитку для ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» стає комплаєнс-консалтинг. Значущість комплаєнс-консалтингу посилюється й особливостями розвитку українського ринку, а саме: відсутністю вузькоспеціалізованих консалтингових компаній у сфері комплаєнсу, наявністю попиту як на повний пакет комплаєнс-консалтингових послуг, так і на його окремі складові; слабким інформаційним наповненням ринку; виокремлення антикорупційного комплаєнсу в самостійну консалтингову практику.

Зазвичай, компанії звертаються до комплаєнс консалтингу за умов наявності закордонних філій, здійснення фінансово-господарської діяльності на міжнародних ринках, виходу на ринки капіталу, формування довгострокової стратегії, участі в злиттях та поглинаннях, при отриманні статусу постачальника міжнародних організацій та інституцій. Проведення комплаєнс-консалтингу від компанії «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮКРЕЙНІАН СЕРВІСІЗ КОМПАНІ» надасть можливість підприємствам активізувати свою міжнародну діяльність шляхом демонстрації зацікавленим особам відповідність міжнародним стандартам, вчасно відслідковувати та оцінювати довгостроковий вплив на бізнес-модель змін в законодавстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук Л., Бурдейний В. Консалтингові послуги як інструмент в управління бізнесом // *Молодий вчений*, 2020, 11 (87): 15-18.
<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/87>
2. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 228 с.
3. Вікіпедія <https://uk.wikipedia.org/wiki/Deloitte>
4. Грищенко, Н. Класифікаційна ідентифікація консалтингових послуг на світовому ринку // *Економічний дискурс*, 7.
http://sophus.at.ua/ED_2018_1/ED_Issue_1_2018.pdf#page=7
5. Делойт в Україні: сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages>.
6. Енциклопедичний довідник : Послуги з консалтингу
https://fin.biem.sumdu.edu.ua/images/My_files/Fin_Services/Part23.pdf
7. Європейська федерація асоціацій з економіки і управління FEACO
<https://www.feaco.org>
8. Класифікація видів економічної діяльності [КВЕД-2010](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/70/KVED10_70_22.html)
http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/70/KVED10_70_22.html
9. Коваленко А.Б., Ковтуненко К.В. Тенденції інноваційного розвитку посередницької діяльності консалтингових послуг // *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал*, 2020, 34.
HTTP://EFP.IN.UA/PUBLIC_HTML/UPLOADS/JOURNALS/267/EFP_04-3_2020.PDF#PAGE=34
10. Кононюк А.Е. Консалтология. Общая теория консалтинга. Киев : "Корнійчук", 2009. - 412 с.
11. Консалтингові послуги в сфері підприємництва / І. В. Гонtareва. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. — 136 с.

12. Консалтингові послуги і ПДВ
http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DG090863.html
13. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін // *Економіка та суспільство*, 2021, 24.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187/179>
14. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 184 с.
15. Онищенко В. Консалтингові послуги в Україні. Головбук.
 URL: Джерело: <https://www.golovbukh.ua/article/ru/8448-konsaltingovye-uslugi>
16. Полінкевич О.М. Чинники обмеження розвитку консалтингових послуг в умовах євроінтеграції 2020.
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/30040/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9E.%D0%9C..pdf>
17. Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0633-99#Text>
18. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с. https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326465972_Upravlinskij_konsalting/links/5b4f695a45851507a7ad55bd/Upravlinskij-konsalting.pdf
19. Рейкін В.С., Макара О.В. (2020) Консалтинг в Україні : Оцінка стану та тенденції розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf
20. Савчин М.О. Інфраструктура ринку консалтингових послуг та їх ціноутворення

- http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/19869/Savchyn_I_nfrastruktura_ryнку_konsaltnykh_posluh.pdf?sequence=1
21. Трофімова О.К. Класифікація консалтингових послуг в Україні
<https://www.cfin.ru/consulting/mkintro-05.shtml>
 22. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль.
Що це і навіщо? <https://youcontrol.com.ua/articles/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/>
 23. Чернух Д.В. Трансформація ринку консалтингових послуг // Політ. Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених . – Національний авіаційний університет. – Київ, 2021. - С. 121-122
 24. Шпільова В.О. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. № 2. С. 173–177
 25. Consulting Industries | Deloitte US [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/strategy/solutions/consulting-services-for-industries.html>
 26. Covid influences the European consulting market in many different ways
<https://www.feaco.org/press-release/covid-influences-european-consulting-market-many-different-ways>
 27. Deloitte Touche Tohmatsu Limited
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-recognized-as-a-global-leader-in-it-operations-consulting-by-alm.html>
 28. Ernst&Young : ofitsiyni sait [Ernst & Young: official site]. Retrieved from https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures
 29. Gartner Market Share Analysis: Consulting Services за липень 2021 р.
[/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-ranked-no-one-consulting-](https://pages.about-deloitte/press-releases/deloitte-ranked-no-one-consulting-)

service-provider-worldwide-by-revenue-according-to-gartner-market-share-report.html

30.global-human-capital-trends-report

<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>

31.KPMG v Ukraini [KPMG in Ukraine]. Retrieved from

<https://home.kpmg/ua/uk/home.html>

32.PwC : офіційний сайт. URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page).

33.Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide in 2020

<https://www.statista.com/statistics/250935/big-four-accounting-firms-breakdown-of-revenues/>

34.Size of the global consulting

market <https://www.statista.com/statistics/1065188/management-consulting-market-size-country/>

35. Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY 2019 | 2020 https://www.feaco.org/sites/default/files/REPORT_FEACO_2019-20.pdf

36.Technology Advisory Global Market Report 2022

<https://www.reportlinker.com/p04442223/Technology-Advisory-Global-Market-Briefing.html>

37.THE CONSULTING MARKET IN EUROPE – DECLINES, STRUGGLE, AND THE “CHALLENGER” MODEL

<https://civitta.com/articles/the-consulting-market-in-europe-declines-struggle-and-the-challenger-model>

38.The GCC Consulting Market in 2021

<https://reports.sourceglobalresearch.com/report/7949/the-gcc-consulting-market-in-2021>

- 39.The impact of the Coronavirus on the global consulting industry
<https://www.consultancy.org/news/162/the-impact-of-the-coronavirus-on-the-global-consulting-industry>
- 40.The-biggest-management-consulting-trends-in-2020
<https://nmsconsulting.com/4281/the-biggest-management-consulting-trends-in-2020/>The management consulting industry is expected to reach \$343.5 billion by 2025

Додаток А

Види консалтингових послуг

№ п/п	Види послуг	Характеристика послуг
1	2	3
<i>I. Комплексні консалтингові послуги</i>		
1	Дослідження ринку	Оцінювання розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій розвитку ринку.
2	Стратегічний консалтинг (у т.ч. бізнес-планування)	Дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії, визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічних цілей.
3	Підготовка та експертиза інвестиційних проєктів, фандрайзинг	Обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснення проєкту, його аналіз з погляду комерційної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах невизначеності та ризику, пошук та залучення фінансування.
4	Послуги у сфері інформаційних технологій	Надання допомоги у виборі, впровадженні та супровід програмних продуктів, розроблення програмних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.
<i>II. Консультування у сфері функцій і процесів управління</i>		
5	Фінансовий консалтинг	Консультування щодо поточного фінансового стану компанії, систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках.
6	3 питань управління маркетингом	Розробка маркетингової стратегії, оцінювання ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організація збуту, реклама, управління товарними запасами), діагностика служби маркетингу фірми, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації.
7	Операційний консалтинг	Аналіз виробництва з точки зору: продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації трудових ресурсів.
8	У галузі управління персоналом (у тому числі HR-консалтинг)	Вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації.
9	Конфлікт-консалтинг	Консультування у галузі конфліктології: з питань закономірностей зародження, виникнення, розвитку, вирішення і завершення конфліктів будь-якого рівня.
10	Консалтинг у сфері безпеки організації	Формування захищеності фірми від різних небезпек і загроз, джерелом зародження і розвитку яких виступають внутрішні і зовнішні суперечності.