

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**МІЖНАРОДНА СТРАТЕГІЯ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ
ПОСЛУГ**

(на матеріалах ТОВ «Ембієм Юкрейн», м. Київ)

Студента 4 курсу, 12 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

підпис студента

Лещінер Михайло
Леонідович

Науковий керівник
канд.екон.наук, доцент,
кафедри світової економіки

підпис керівника

Гринюк Наталія
Андріївна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент
кафедри світової економіки

підпис керівника

Лежетько Вікторія
Геннадіївна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет _____ міжнародної торгівлі та права _____ Кафедра
_____ світової економіки _____

Спеціальність, спеціалізація _____ 292 «Міжнародні економічні
відносини», «Міжнародний бізнес» _____

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р

Завдання**на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві**

_____ Лещінеру Михайлу Леонідовичу _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
«Міжнародна стратегія надання консалтингових послуг (на матеріалах
ТОВ «Ембієм Юкрейн»)
Затверджена наказом ректора від « ____ » _____ 20 ____ р. № ____
2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)
Мета роботи (проекту): надання рекомендацій щодо удосконалення
міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм
Юкрейн».
Об'єкт дослідження: надання консалтингових послуг на засадах
міжнародної стратегії.
Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти
здійснення міжнародної діяльності в сфері консалтингових послуг.
4. Перелік графічного матеріалу: Організаційна структура підприємства
ТОВ «Ембієм Юкрейн»; Розподіл за наданими послугами ТОВ «Ембієм
Юкрейн» в 2019-2021 рр.; Розподіл клієнтів за отриманням консалтингових
послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» в 2019-2021 р.; Рівні логістичного
консалтингу ТОВ «Ембієм Юкрейн»; Структура наданих послуг за місцем
локації замовника ТОВ «Ембієм Юкрейн» в 2019-2021 р.; Структура наданих
консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» закордонним замовникам в
2019-2021рр.;

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Дослідження міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»		
2	Рекомендації щодо розвитку міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»		

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Дослідження міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»

1.1 Поняття та особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг

1.2 Особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Рекомендації щодо розвитку міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»

2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ «Ембієм Юкрейн»

2.2 Заходи щодо удосконалення міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн».

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	11.05.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	17.05.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	17.05.2022
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	05.06.2022
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	10.06.2022
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Гринюк Н.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота студента Лещінера М.Л. виконана згідно затвердженого плану.

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи студент Лещінера М.Л. показав певний рівень теоретичних знань з питань міжнародної стратегії надання консалтингових послуг.

В цілому випускна кваліфікаційна робота студента Лещінера М.Л. відповідає вимогам до робіт такого виду і може бути рекомендованою до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

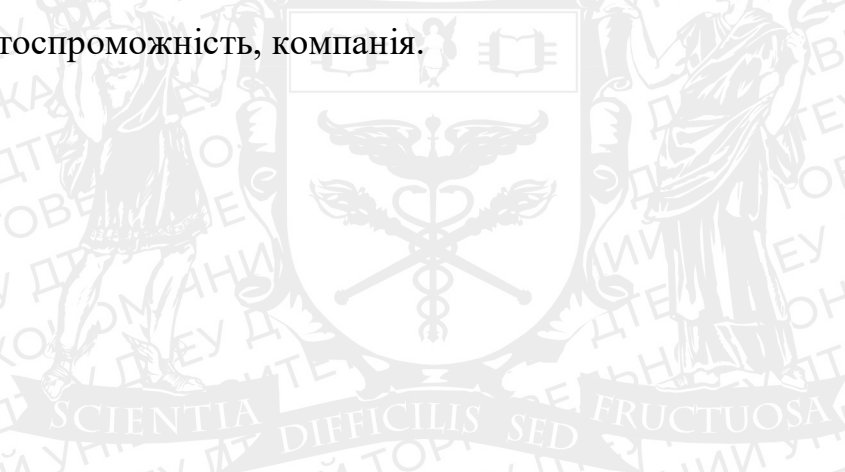
(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » ____ 20 ____ р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн». В роботі було визначено поняття та особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг, було досліджено особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн». Проведена оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ «Ембієм Юкрейн». На основі цього запропоновано заходи щодо удосконалення міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн».

Ключові слова: стратегія, консалтинг, міжнародна діяльність, конкурентоспроможність, компанія.



ANNOTATION

The qualification work is devoted to the development of the international strategy of consulting services of Embiem Ukraine LLC. An assessment of the favorable international business environment for Embiem Ukraine LLC was conducted. Based on this, measures are proposed to improve the international strategy of consulting services of Embiem Ukraine LLC.

Key words: strategy, consulting, international activity, competitiveness, company.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ЕМБІЕМ ЮКРЕЙН»	11
1.1 Поняття та особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг.....	11
1.2 Особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»	20
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ЕМБІЕМ ЮКРЕЙН»	33
2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ «Ембієм Юкрейн»	33
2.2 Заходи щодо удосконалення міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн».....	39
Висновки до розділу 2.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У зв'язку зі стрімким розвитком глобалізації в останні десятиліття країни стали більш відкритими та взаємозалежними. Багато компаній, прагнучи стати лідерами у своїх галузях, приймають рішення про розширення свого бізнесу та вихід на зовнішні ринки. Це дозволяє їм обходити конкурентів, підвищуючи конкурентоспроможність своїх товарів та послуг.

Для того, щоб успішно вийти на міжнародну арену, необхідно правильно вибрати стратегію інтернаціоналізації. Існують кілька способів виходу за кордон: експорт, ліцензування, франчайзинг, спільне підприємство, прямі іноземні інвестиції та ін. Всі ці методи мають свої позитивні та негативні сторони, які необхідно проаналізувати, перш ніж приймати рішення про вихід на міжнародний ринок.

У ХХІст. для світової економіки характерні стрімкі зміни у ринковому середовищі. Тому компаніям необхідно швидко адаптуватися до середовища, що змінюється, для того, щоб залишатися конкурентоспроможними і продовжувати розвиватися. Іноді внутрішніх ресурсів цього може бути недостатньо, і керівництво фірми може прийняти рішення про використання послуг консультантів. Вони допомагають організаціям у вирішенні різноманітних проблем. Оскільки багато компаній потребують таких послуг, ринок консалтингу в останні роки стрімко розвивається та розширюється. Консалтингові агенції відкривають офіси не тільки в нових містах, але також в інших країнах та регіонах.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в умовах економіки, що швидко змінюється, і високої конкуренції, швидкість виходу на міжнародний ринок може стати критично важливим фактором для розвитку компанії. Тому важливо розробити відповідну стратегію такого виходу. При цьому, новизна даної роботи полягає в тому, що розглядається можлива стратегія виходу консалтингового агентства на зарубіжний ринок.

Основною метою роботи є надання рекомендацій щодо удосконалення міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн». Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- Визначити поняття та особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг;
- Дослідити особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»;
- Здійснити оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ «Ембієм Юкрейн»;
- Запропонувати заходи щодо удосконалення міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн».

Об'єктом роботи є надання консалтингових послуг на засадах міжнародної стратегії. Предметом роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти здійснення міжнародної діяльності в сфері консалтингових послуг.

В роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Було використано аналіз та синтез (для визначення особливостей поняття «міжнародна стратегія надання консалтингових послуг»), системний аналіз (для розкладення на структурні частини ціле поняття «міжнародна стратегія»), табличний та графічний метод (для наочного відображення результатів), прогнозування (для визначення майбутнього ефекту від впроваджених заходів).

Практична значущість роботи полягає в тому, що на прикладі українського консалтингового агентства було розроблено міжнародну стратегію надання консалтингових послуг в країнах ближнього зарубіжжя.

Інформаційно-науковою базою дослідження є наукові статті вітчизняних та іноземних науковців щодо стану консалтингу в Україні та за кордоном, інформаційні онлайн-портали, веб-сайти найбільших консалтингово-аудиторських організацій.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ЕМБІЕМ ЮКРЕЙН»

1.1 Поняття та особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг

У сучасних умовах розвитку інноваційної економіки важливого значення набуває консалтингова діяльність як невід’ємна складова ринкової інфраструктури. Консалтинг – це діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності.

Основною метою консалтингу є допомога менеджменту організації досягти поставлених цілей. Консалтингові послуги передбачають надання клієнтам обґрунтованої інформації з актуальних для них проблем щодо найрізноманітніших об’єктів [12, с. 390].

Визначальна роль консультування в сучасній економіці пов’язана насамперед із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації та ефективному використанню їх матеріальних і нематеріальних ресурсів. Консалтинг в більшості розвинених країн світу виступає окремим сектором економіки, що поступається за темпом зростання тільки ринку інформаційних технологій [2, с. 57].

У Європейському довіднику-показнику консультантів з менеджменту виділено 8 груп консультаційних послуг[28]:

- загальне управління;
- діяльність адміністрації;
- фінансове управління;
- управління кадрами;
- маркетинг;

- виробництво;
- інформаційні технології;
- спеціалізовані послуги.

В Україні консалтинг перебуває на початковому етапі становлення. Вітчизняний ринок консалтингових послуг значно залежить від іноземного капіталу. Сьогодні міжнародні консультативні компанії контролюють 60% вітчизняного консалтингового ринку [12].

В Україні в умовах незадовільної законодавчої основи бізнесу, високого рівня інфляції, бюджетного дефіциту й ін. особливого значення набуває управлінський консалтинг, необхідний для того, щоб усунути неясності, що виникають у процесі підготовки, прийняття і практичної реалізації найбільш важливих управлінських рішень [2, с. 57].

Порада у веденні бізнесу може обліковуватися на вагу золота. Радитися доводиться з різних питань: юридичних, податкових, бухгалтерських, маркетингових, управлінських і не тільки. Як відкрити бізнес, як оптимізувати податки, як забезпечити збут товару, як документально все оформити. Без ефективного вирішення цих питань бізнес швидко може зійти нанівець. Перше питання, яке вирішує суб'єкт господарювання – чим є консалтинг у існуючій в Україні законодавчій та нормативній базі. І тут перша перепона – визначення консалтингу, консалтингових послуг немає [6, с. 154].

Наприклад, є визначення маркетингових послуг (пп. 14.1.108 ПКУ) [22]. Однак, їх коло досить широке й виходить за межі консультування. До консалтингу можна віднести хіба що дослідження та аналіз попиту, ринку, розробку маркетингової стратегії тощо.

Виходить, що слід керуватися лише загальними уявленнями і консалтингові послуги обліковуються як і решта послуг без певної специфіки. Консалтингом можна вважати надання послуг з консультування, інформаційної підтримки у різних сферах господарської діяльності.

Консалтинг може бути не тільки у юридичній, фінансовій чи управлінській сферах, але й у технічній.

В Україні перші консалтингові підприємства почали функціонувати у 90-х роках одночасно з відкриттям відомими міжнародними компаніями своїх представництв. Спектр консалтингових послуг, що пропонується на національному ринку, включає: IT-консалтинг, фінансовий, юридичний та маркетинговий консалтинг, оціночнудіяльність, управлінський та виробничий консалтинг, інші види. У нинішній період консалтинг як особлива послуга активно розвивається та має значний потенціал для подальшого зростання, що зумовлено, насамперед, застосуванням IT-технологій [23].

Нині в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг із питань управлінського консультування. За основними рейтингами до лідерів українського ринку відносять: Baker Tilly, BFM Group Ukraine, Pro-Consulting, SECL Group Ukraine, Smart Capital, SV Development, Авеста-Україна, Інтер Кредит, Кортекс, Простобанк Консалтинг. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консалтингового бізнесу, у тому числі «Великої четвірки» [25].

Консалтинг набуває все більшої популярності, перетворюючись на повноцінну та професійну сферу діяльності, яка потребує значних затрат, як фінансових, так і розумових. Причиною зростання популярності консультування, а також підвищення попиту на консалтингові послуги можна вважати такі [21, с. 117]:

- впровадження нових інформаційних технологій, що дають змогу підвищити продуктивність фірми;
- здатність втілювати в життя (реалізовувати) ідеї консультанта в конкурентній боротьбі на ринку;
- стрімкий розвиток бізнесу, який потребує консалтингових послуг. Це стосується не тільки транснаціональних корпорацій, які

завойовують нові ринки, а також молодих компаній, які хочуть володіти певною часткою світового ринку.

В останні роки значна увага приділяється дослідженню об'єднуючої групи консультаційних послуг – бізнес-консалтинг. Це діяльність щодо забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професіональними навичками та іншими ресурсами, що допомагають йому в покращенні ситуації, що склалась на підприємстві в межах законодавчої бази. У сучасних умовах розвитку ринку послуг одним із найпоширеніших видів бізнес-консалтингу є бізнес-планування. Якщо суб'єкту бізнесу в певних ситуаціях не вистачає знань, досвіду, впевненості у кваліфікованості своїх кадрів, він вдається до послуг консалтингових фірм. На сьогодні до 60% консалтингових послуг припадає на консалтинг з інвестиційних, управлінських, юридичних, податкових питань [12].

Якість консалтингової послуги як інтелектуального продукту залежить від усіх сфер управління в компанії. Головним чинником успіху роботи консалтингової фірми є ефективна кадрова політика. Метою кадрової політики консалтингової фірми є забезпечення збалансованості процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів [11, с. 23].

Основними елементами кадрової політики є відбір та наймання персоналу, підготовка консультантів до роботи та їх подальше періодичне навчання, мотивація та організація праці, планування службового зростання.

Наступним аспектом управління консалтинговим бізнесом є ціноутворення консалтингової послуги. Специфіка ціноутворення таких послуг полягає в тому, що консалтингова компанія продає не активи, які у разі невдачі можуть бути перепродані, а щось невловиме: знання та досвід своїх співробітників, які виражаються у обіцянці вирішити проблему клієнта.

З огляду на названу специфіку природи консалтингових послуг цінова еластичність над ринком низька. Це відбувається з низки причин:

- покупці не мають всієї повноти інформації про послуги та ціни. Клієнтам досить складно провести порівняльний аналіз ринку

консалтингових послуг. На відміну від стандартних методів, прийнятих на товарних ринках, тут неможливо проводити контрольні закупівлі, аналізувати зразки тощо;

- висока вартість зміни на іншого консультанта. Клієнту, який уже одного разу заплатив за те, щоб консультант познайомився з його бізнесом, а також надав йому конфіденційні документи, важко міняти його на інших консультантів;

- дуже великий ризик придбання неякісної послуги. Це пов'язано з нерозвиненістю ринку та специфікою послуг;

- цільовий сегмент споживачів вважає, що послуги характеризуються високою доданою вартістю, що вигідно відрізняє їх від послуг-конкурентів [24, с. 60].

Третім аспектом управління консалтинговим бізнесом є маркетинг. Маркетинг консалтингових послуг значно відрізняється від маркетингу споживчих товарів чи засобів виробництва, що пов'язано насамперед з особливостями такого товару, як «консалтингова послуга». Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вигляд та якість консалтингової послуги споживач не має чітких критеріїв порівняння її з товарами аналогами, тому головним завданням маркетингу є надання послуги «матеріального» виду.

При цьому консультант повинен продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію та досвід персоналу консалтингової фірми, наголошуючи на вигодах та перевагах, які отримує при цьому користувач послуги. Складність оцінки товару полягає у відмінності між собівартістю послуги, як її уявляє клієнт, і ціною, яку він повинен заплатити; адже клієнт, зазвичай, не враховує необхідність отримання консультантом нових знань, необхідних для виконання поставленої задачі [25].

Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов (просування товарів), визначення

ефективної цінової політики. Отже, маркетинг консалтингових послуг покликаний допомогти клієнтам дізнатися про послуги, оцінити здатність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консалтинговий продукт [16, с. 147].

Таким чином, найважливішими елементами управління консалтинговою компанією є кадрова політика, ціноутворення та маркетинг консалтингових послуг. У нинішніх економічних умовах акцентування уваги на цілісному управлінні навіть такою «невловимою» послугою є запорукою майбутньої спроможності фірми, адже постійний успіх супроводжує лише ті компанії, які здатні швидко змінюватися.

Можна зробити висновок, що консалтинг є важливою складовою ринку фінансових послуг, яка об'єднує науку і практику, і має за основну мету доведення наукових розробок у вигляді доступної інформації до конкретних її споживачів. Консалтинг – це допомога з метою формування позиції та прийняття рішення тими особами, які перебувають в конкретній проблемній ситуації, та в яких недостатньо власних джерел інформації для вирішення проблем, з якими вони стикнулися.

Корпоративна (портфельна) стратегія – це стратегія, яка визначає загальний напрямок зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як керувати різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг. Стратегічні рішення цього рівня найскладніші, оскільки стосуються підприємства загалом. Тут приймаються питання про злиття, придбання або вихід із того чи іншого бізнесу. Саме на цьому рівні визначається та узгоджується продуктова стратегія підприємства [8, с. 10].

Корпоративна стратегія головним чином має відповідати на запитання: які види бізнесу повинні становити портфель компанії та який рівень автономності від керуючого центру буде обрано для кожної бізнес-одиниці [5, с. 50]. Таким чином, корпоративна стратегія формалізується для компанії в цілому. Під бізнес-одиницею розуміється підрозділ компанії, що

задовольняє запити певного сегмента ринку. Бізнес-портфель включає всю сукупність бізнес-одиниць компанії.

Під світовим ринком консалтингових послуг мають на увазі співпрацю консалтингових компаній та клієнтів із різних країн, метою якого є пошук оптимального вирішення різних проблем компанії.

Держави, що розвиваються, зараз є привабливими ринками для просування та розвитку галузі консалтингових послуг. Тому відомі міжнародні консалтингові фірми відкривають свої філії в країнах, що розвиваються.

Світовим консалтинговим компаніям сьогодні доводиться адаптуватися до економіки, що швидко змінюється. Тому в їхній діяльності з'являються нові пріоритети та нові способи ведення справ. Наразі консалтингові агенції концентруються на роботі у певних регіонах та на довгострокову співпрацю з клієнтами. Це визначається тим фактом, що консультанти повинні враховувати місцеві особливості кожної країни, де вони працюють, а також кожного конкретного покупця [4, с. 501].

Іншою важливою характеристикою розвитку сучасного консалтингу є інформаційні технології. У зв'язку зі зростанням необхідності забезпечити конфіденційні дані в інтернеті, консалтингові агенції сприяють бізнесу у захисті інформаційних мереж та персональних даних. Також Інтернет сприяв розвитку онлайн-бізнесів, які теж потребують рекомендацій консультантів.

Нові технології вже використовуються для підвищення ефективності діяльності фірм, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та ін. Але при цьому компанії, які впроваджують сучасні технології, можуть зіткнутися з низкою проблем, таких як відсутність необхідних знань та навичок роботи, управління змінами, неефективна координація роботи та ін. Тому попит на кваліфікованих консультантів високий, особливо в такому напрямку в консалтингу, як ІТ. У зв'язку з цим багато міжнародних консалтингових агентств створюють окремі підрозділи, що спеціалізуються на інформаційних технологіях.

Більше того, сучасні технології дозволяють автоматизувати деякі значущі процедури при здійсненні консалтингу. Це означає, що професія консультанта повністю зникне, оскільки людську працю замінять машинною. Але поєднання людських ресурсів та можливостей сучасної техніки може підвищити ефективність бізнесу. Нові автоматизовані процеси можуть стати добрим помічником для професійного консультанта [17, с. 80].

Інша особливість діяльності консалтингових фірм на цьому етапі – це аналітика даних. Важливим аспектом є не просто володіння величезною кількістю даних, а вміння їх правильно інтерпретувати, оскільки це сприяє розвитку бізнесу та створенню конкурентної переваги. Аналітика даних потрібна для того, щоб модернізувати операційні процеси, знизити витрати, виявити переваги споживачів, оцінити маркетингові, логістичні та фінансові ризики тощо.

Крім цього, консалтингові компанії стали надавати свої послуги малому та середньому бізнесу. Цей сегмент ринку швидко розвивається і є привабливим для проникнення. Але поки що багато консалтингових агенцій все ще орієнтуються в основному на великих клієнтів.

Іншим трендом консалтингової сфери є залучення кількох консалтингових агенцій одночасно. В останні роки почастішали випадки, коли компанії наймають кількох консультантів із різних агенцій для роботи на одному проєкті. Це дозволяє отримати більше рішень проблеми, розглянувши її з різних кутів. Тим самим, це може допомогти знайти оптимальне вирішення певної проблеми [21, с. 118].

Консалтинг є висококонкурентною сферою діяльності. Зростання конкуренції лише продовжиться найближчими роками. Однією з причин цього є боротьба за талановиті кадри. Успіх консалтингової компанії залежить від результату послуг, які надаються консультантами. Тому їхня кваліфікація, навички та знання дуже важливі в даному бізнесі. Багато консалтингових агентств змагаються один з одним, намагаючись утримати найбільш цінних співробітників і залучити нових фахівців.

Одним із найпоширеніших способів вийти на міжнародну арену є експорт. Для консалтингової галузі дана стратегія не найпопулярніша, хоча теж має місце. Експорт у цій сфері полягає в тому, що співробітники однієї консалтингової компанії їдуть до іноземного клієнта до іншої країни. Такий спосіб був поширений, коли консалтинг тільки починав інтернаціоналізуватися, і компанії ще не мали офісів по всьому світу. Наразі міжнародні консалтингові фірми мають свої відділення у більшості країн світу, тому скоротилася необхідність їздити на переговори до клієнтів до інших держав, оскільки вони можуть скористатися послугами місцевого офісу. Але все ж таки зараз теж бувають ситуації, коли співробітники їдуть за кордон до клієнта, якщо раптом у цій країні ще немає відділення цієї компанії [25].

Найпоширеніша стратегія інтернаціоналізації консалтингових агентств – це прямі іноземні інвестиції. Це пов'язано з тим, що для відкриття нової філії консалтингової компанії за кордоном вимагають невеликі фінансові вкладення. Для цього необхідно орендувати офіс та найняти консультантів. Більше інших великих витрат не потрібно. Головна проблема інтернаціоналізації у цій сфері є пошук клієнтів та створення довгострокових відносин із ними. Також є ризики, пов'язані з місцевими законами, стандартами, податковим регулюванням тощо.

Злиття та поглинання – найпоширеніший спосіб інтернаціоналізації серед консалтингових агенцій. Така стратегія дозволяє не тільки розширити свою світову присутність, збільшити капіталізацію і підвищити впізнаваність бренду, але також стає можливим отримати нових клієнтів, які раніше були покупцями фірми, що поглинається. Саме тому міжнародні консалтингові компанії часто виходять на міжнародні ринки саме за допомогою злиття та поглинання [8, с. 15].

Таким чином, консалтинговим компаніям також доводиться адаптуватися до світових змін у різних галузях. Найбільш поширеним видом консалтингу є управлінський, хоча останнім часом стрімко зростає попит на

консалтинг у сфері інформаційних технологій. Також для міжнародного консалтингу характерна орієнтованість на довгострокову співпрацю з клієнтами та пошук нових замовників серед малого та середнього бізнесу.

1.2 Особливості міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Підприємство, яке обране для аналізу, – ТОВ «Ембієм Юкрейн». Основний вид діяльності підприємства – дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки. Інші види діяльності:

- Діяльність туристичних агентств;
- Діяльність телефонних центрів;
- Організування конгресів і торговельних виставок
- Надання інших допоміжних комерційних послуг;
- Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- Діяльність інформаційних агентств;
- Надання інших інформаційних послуг;
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- Рекламні агентства;
- Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- Спеціалізована діяльність із дизайну;
- Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

Адреса підприємства: місто Київ, вул. Глибочицька, будинок 40У, офіс 8А. Підприємство зареєстроване 26.09.2018 р.

В табл. 1.1 наведена динаміка основних показників наданих консалтингових послуг підприємством за 2019-2021 рр.

Таблиця 1.1

Динаміка основних показників обсягу наданих консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2021	2020	2019		
Кількість обслуговуваних клієнтів	1326	1104	1137	189	16,62%
Обсяг наданих консалтингових послуг (тис. грн.), у тому числі:	35536,8	28447,1	27856,5	7680,30	27,57%
іноземним клієнтам (тис. грн.)	3917,96	3345,4	3173,99	743,97	23,44%
Середньооблікова кількість працівників	21	21	19	2,00	10,53%
Продуктивність праці, грн./особа	1692229	1354,62	1466132	226096,99	15,42%
Продуктивність праці, клієнт/особа	63,1429	52,5714	59,8421	3,30	5,52%

Джерело: внутрішня звітність підприємства

Як можна побачити, кількість обслуговуваних клієнтів за розглянуті роки зросла на 16,62%. Найменше зросла продуктивність праці, виражена в кількості клієнтів на одну особу: на 5,52%. Загалом, дана динаміка відображає задовільні результати в управлінні підприємством.

В табл. 1.2 наведені економічні показники діяльності підприємства за 2019-2021 рр.

Таблиця 1.2

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ
«Ембієм Юкрейн» за 2020-2021 рр.

№ з/п	Показники	2021	2020	2019	Відхилення (+, -)	
					Абсолютне	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	35536,8	28447,1	27856,5	7680,30	27,57
2	ПДВ, тис. грн.	5922,8	4938,3	4642,75	1280,05	27,57
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	16,66	16,66	16,66	0	-
4	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	29614	23508,8	23213,7	6400,25	27,57
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18462,8	16839,3	15452,3	3010,5	19,48
6	Собівартість у відсотках до виручки, %	62,34	59,2	66,56	-4,22	-6,34
7	Валовий прибуток, тис. грн.	11937,4	6669,5	9376,4	2561	27,13
8	Інші операційні доходи, тис. грн.	1193,3	1245,5	942,2	2561	27,31
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	14938,1	12482,4	12736,4	2201,7	17,29
10	Витрати на збут, тис. грн.	9635,4	8033,4	7263,5	2371,9	32,66
11	Інші операційні витрати, тис. грн.	4573,1	3944,1	3613,4	959,7	26,55
12	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	12404,17	10449,5	8976,19	3427,99	38,19
13	Дохід від участі в капіталі, тис. грн.	0	0	0	0	0
14	Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0
15	Інші доходи	0	0	0	0	0
16	Фінансові витрати	3645,3	2949,2	2274,5	1370,8	60,27
17	Інші витрати	1173,6	1134,3	938,5	235,1	25,05
18	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн.	7585,27	6366	5763,18	1822,09	31,62
19	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	1365,35	1145,88	1037,37	327,98	31,66
20	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	6219,93	5220,12	4725,81	1494,12	31,62

Джерело: внутрішня звітність підприємства

Як можна побачити, підприємство демонструє збільшення фактично всіх показників господарської діяльності за рік. Найбільше зросли витрати на збут (на 32,66%), а також суттєво зріс прибуток на 31,62%. Виручка зросла на 27,57%. Дані свідчать про суттєвий приріст клієнтської бази підприємства, а також про ефективність діяльності.

На рис. 1.1 наведена організаційна структура підприємства.

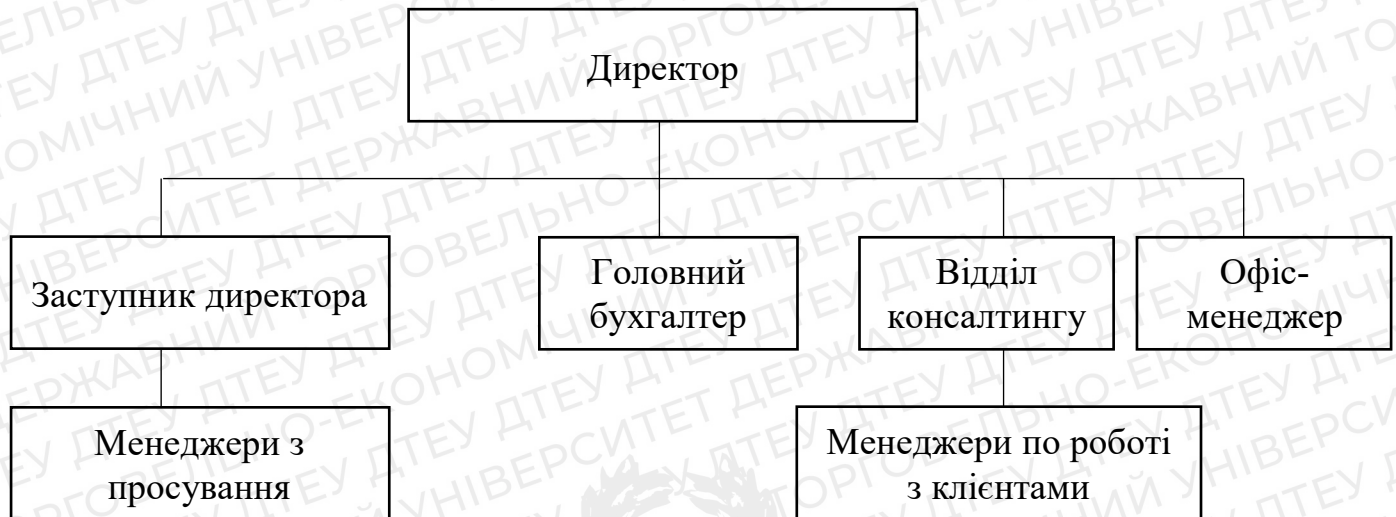


Рис. 1.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Відповідно до Ліцензійних умов до кадрового складу працівників суб'єкта консалтингової діяльності висуваються такі кваліфікаційні умови [11]:

1) Штатний персонал консалтингової фірми має освіти, кваліфікації та стаж роботи в галузі консалтингу, необхідні для провадження консалтингової діяльності, а саме:

Керівник має вищу освіту або спеціальну фінансову або управлінську освіту, а також стаж роботи в галузі консалтингових послуг не менше 3 років. Він не може працювати за сумісництвом на керівних посадах інших консалтингових підприємств.

У штаті консалтингової компанії налічується не менше 50 відсотків фахівців, які мають відповідну освіту або стаж роботи в галузі консалтингу не менше 3 років та підвищили кваліфікацію в акредитованих навчальних закладах.

2) Консалтингова фірма зберігає рішення засновника(ів) про призначення штатного керівника. Назва посади керівника консалтинговою фірмою повинна відповідати назві його посади в установчих документах.

3) У консалтинговій фірмі повинні зберігатися трудові угоди (при їх укладанні з працівниками), документи (копії) про освіту чи фахову підготовку працівників, трудові книжки штатних працівників.

4) Керівник консалтингової фірми, ліцензія якої була анульована на підставі акта про повторне порушення ліцензійних умов, акта про встановлення факту неподання в установлений строк повідомлення про зміну даних, зазначених у документах, що додавалися до заяви про видачу ліцензії, акта про виявлення недостовірних відомостей у документах, поданих для одержання ліцензії, акта про встановлення факту передачі ліцензії іншій юридичній або фізичній особі для провадження господарської діяльності, акта про невиконання розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов, може обійняти посаду керівника іншого консалтингового агентства не раніше ніж через рік з дати прийняття рішення про анулювання ліцензії.

Директор агенції безпосередньо керує підприємством йому звітують усі менеджери агенції. Він приймає рішення про укладання договорів із фахівцями, дає згоду на проведення рекламних кампаній. Приймає і звільняє з посад менеджерів агенції. До завдань директора також входять функції менеджера з маркетингу. До яких входить співпраця з менеджерами з консалтингу, які постійно слідкують за ціновою політикою ведучих консалтингових агентств, аналізують її та формують окремий набір якісних послуг, що відповідають на питання «ціна+якість», а менеджер з маркетингу керуючись цією інформацією швидко реагує і доносить її до клієнтів за допомогою реклами. Директор розробляє рекламну компанію агенції, а також робить аналіз рекламних носіїв міста. Також слідкує за діяльністю конкурентів у місті, аналізує отримані спостереження. Пропонує деякі заходи щодо вдосконалення надання послуг менеджерами агенції, або в політиці агенції. Постійно слідкує за попитом щодо консалтингових послуг, збирає інформацію споживачів про надані послуги.

На рис. 1.2 наведений розподіл за наданими послугами ТОВ «Ембієм Юкрейн» в 2019-2021 рр.

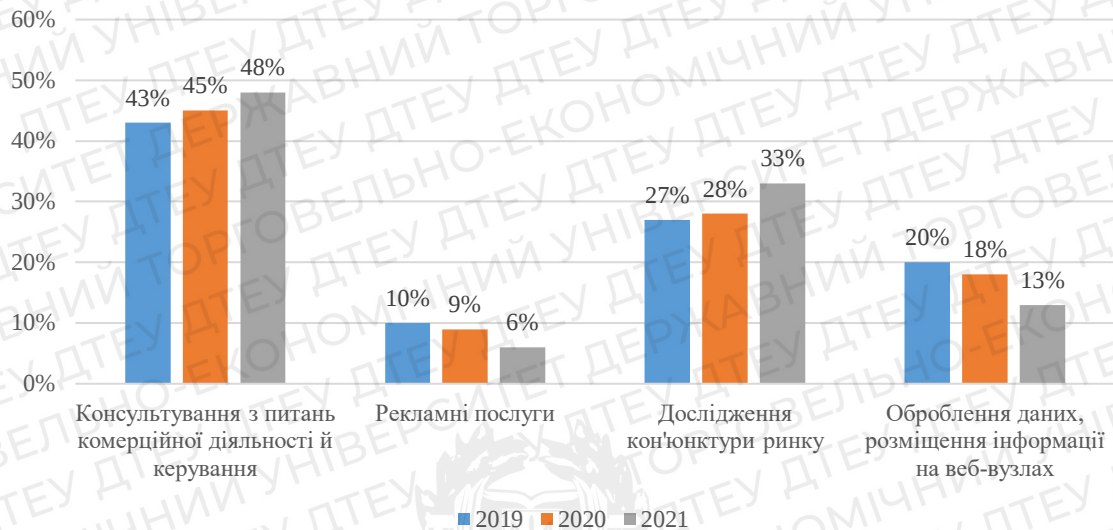


Рис. 1.2. Розподіл за наданими послугами ТОВ «Ембієм Юкрейн» в 2019-2021 рр., %

Якщо класифікувати послуги консультування, то найбільший дохід компанія отримувала від надання консультаційних послуг стосовно операційної діяльності компаній (зниження собівартості транспортних послуг, оптимізація ланцюгів постачання продукції за участю залізничного та / чи морського транспорту) та стратегічного планування для транспортних компаній (в тому числі й з визначення напрямків розвитку в транспортному бізнесі).

Загалом, статистика за кількістю звернень за консультаційними послугами свідчить (рис. 1.3), що більше 50% замовлень консалтингових послуг компанія отримує від транспортних компаній, в той час як за підприємствами ритейлінгу даний показник в 2021 р. склав 21%, за підприємствами виробничого сектору – 16%, а найменше – 12% за підприємствами фінансового сектору.



Рис. 1.3. Розподіл клієнтів за отриманням консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» в 2019-2021 р., %

Якщо казати про послуги з дослідження кон'юнктури ринку, то такі послуги Центр транспортних досліджень проводить лише в сфері транспорту і вони стосуються вивчення кон'юнктури ринку вантажоперевезень / пасажирських перевезень автомобільним / повітряним / морським / залізничним транспортом, а також транспортної інфраструктури, при цьому здебільшого дані дослідження фінансуються за рахунок приваблення коштів за рахунок розміщення реклами транспортних компаній, ІТ-компаній, компаніях з ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів тощо у своїх виданнях.

Сприяння залучення інвестицій під проекти ТОВ «Ембієм Юкрейн» складається з наступних етапів:

- проведення експрес-аналізу потреби та визначення можливих схем та джерел фінансування: операційний чи фінансовий лізинг, факторинг чи форфейтинг, схеми експортного фінансування, гранти та цільові кредити міжнародних організацій, інвестиційні засоби (в тому числі й прямі та портфельні інвестиції);
- підготовка бізнесу до отримання фінансування;
- покращення умов отримання фінансування;

- прискорення процесу отримання фінансування;
- підготовка кредитної заяви відповідно до міжнародних стандартів.

Крім того, ТОВ «Ембієм Юкрейн» допомагає у формуванні критеріїв відбору потенційних інвесторів.

Отже, за результатами господарської діяльності ТОВ «Ембієм Юкрейн» найбільше отримала дохід від надання консультацій з операційного планування, до яких входили оптимізація ланцюгів постачання продукції АПК, ГМК та інших, а також стратегічного менеджменту, що полягає в розробці плану заходів з реалізації стратегії для підприємств транспортної галузі та транспортної інфраструктури. Крім того, значну частку доходу компанія отримує від продажів власних досліджень ринку транспорту та транспортної інфраструктури. Аналіз фінансових показників засвідчив стійкий фінансовий стан компанії та наявність фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток власної компанії.

В рамках міжнародного бізнесу ТОВ «Ембієм Юкрейн» розрізняють декілька рівнів логістичного консалтингу. Основні рівні логістичного консалтингу даного агентства наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Рівні логістичного консалтингу ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Старт-консалтинг – це сукупність консультаційних послуг початкового рівня. На цьому рівні, як правило, проводять перед проектне дослідження логістики підприємства.

Профі-консалтинг передбачає більш широкий комплекс послуг і опрацювання дещо складніших проблемних питань. Логістичне консультування цього рівня включає повний логістичний аудит підприємства, реінжинірінг логістичних процесів проектування і запровадження систем управління ними.

Експерт-консалтинг – це сукупність консультаційних послуг спрямованих на пошук оптимальних управлінських рішень для розв'язку складних практичних задач [10, с. 20].

В міжнародному бізнесі ТОВ «Ембієм Юкрейн» усі рівні консалтингу є важливими, але експертконсалтинг є надзвичайно важливим інструментом діагностики спроможності здійснення конкурентної боротьби транснаціональних корпорацій на товарнихринках, не лише сьогодні але і в майбутньому, завдяки об'єктивній прогностичній оцінці їх логістичних стратегій.

Конкурентоспроможність є важливим елементом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлює позитивні моменти: зростання рівня продуктивності праці, скорочення витрат, покращення якості продукції, прискорення темпів науково-технічного прогресу, ефективне використання ресурсів, забезпечення гнучкості виробничого та торгівельних процесів [1, с. 10].

Визначимо безпосередньо стан міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Ембієм Юкрейн».Проведемооцінку конкурентоспроможності підприємства на ринкуконсалтингових послуг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	RC Realty Consulting		H-Art		ТОВ «Ембієм Юкрейн»		ТОВ «Консалтингова компанія Радзівілл»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ									
Кваліфікація та здібності вищого менеджменту	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Система стратегічного планування	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
МАРКЕТИНГ									
Доля ринку	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Організація збуту	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Реклама	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Ціни	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Репутація	0,03	4	0,12	5	0,15	5	0,15	4	0,12
ФІНАНСИ									
Рентабельність	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Інвестиційна політика	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Співвідношення залучених та власних засобів	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
РЕАЛІЗАЦІЯ									
Обсяги реалізації	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Якість турів	0,07	3	0,21	5	0,35	4	0,28	2	0,14
Задоволеність клієнтів	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Надання супровідних послуг	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	2	0,3
ВСЬОГО	1		3,22		3,87		4		2,73

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних складемо ранжирування конкурентів ТОВ «Ембієм Юкрейн» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ранжирування конкурентів ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Компанія	Підсумкова оцінка	Ранг
ТОВ «Ембієм Юкрейн»	4	1
H-Art	3,87	2
RCRealtyConsulting	3,22	3
ТОВ «Консалтингова компанія Радзівілл»	2,73	4

Джерело: складено автором

За результатами отриманого рейтингу, який включає трьохконкурентів, ТОВ «Ембієм Юкрейн» знаходиться на першому місці, але у нього існує високоспроможний конкурент – «Н-Art».

Таким чином, добре згруповане консалтингове підприємство забезпечує високий рівень конкурентоспроможності. На основі отриманих даних у табл. 1.4 можна зробити висновок, що сильними сторонами для конкурентоспроможності ТОВ «Ембієм Юкрейн» є кваліфікація і використання вищого менеджменту, існування системи стратегічного планування на підприємстві, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також організація збуту та система контролю якості послуг.

Щодо надання консалтингових послуг закордонним клієнтам, ТОВ «Ембієм Юкрейн» має явне переважання в структурі наданих консалтингових послуг національним замовникам (рис. 1.5).

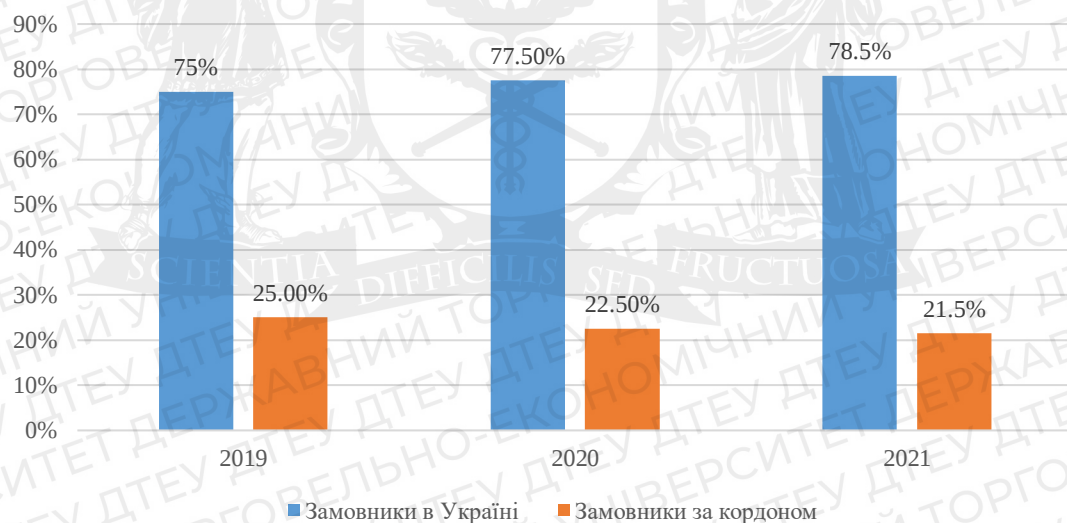


Рис. 1.5. Структура наданих послуг за місцем локації замовника ТОВ «Ембієм Юкрейн» в 2019-2021 рр., %

Таким чином, при визначенні міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн», слід враховувати те, що замовників за кордоном відносно небагато, і найбільше клієнтів – саме з України. Варто відзначити також, що структура наданих консалтингових послуг закордонним замовникам має такий вигляд (рис. 1.6).

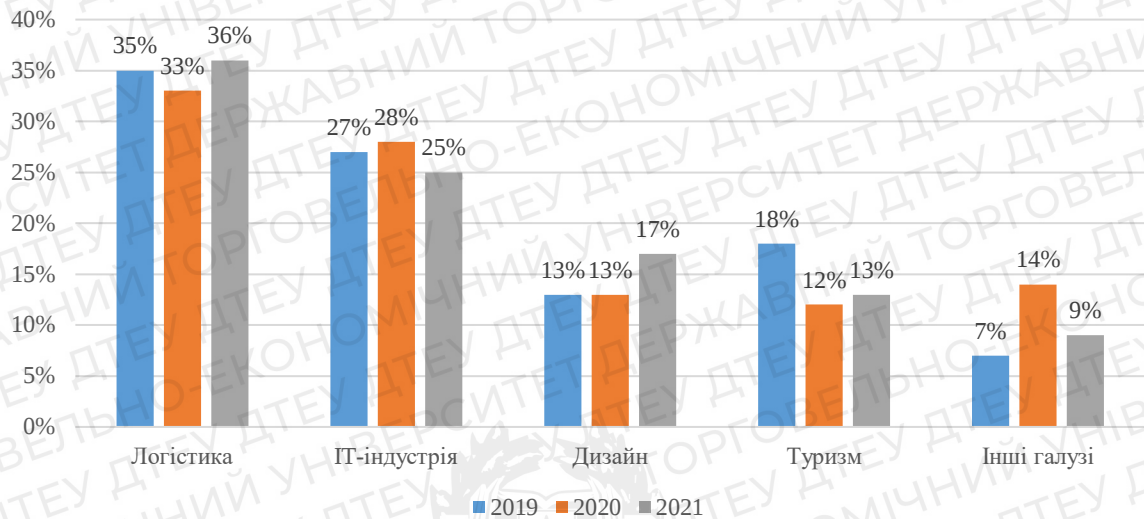


Рис. 1.6. Структура наданих консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» закордонним замовникам в 2019-2021 рр., %

Отже, на закордонний ринок підприємство просуває послуги, в основному, для логістичних та ІТ-підприємств. Крім того, суттєву частку в структурі наданих послуг займає туризм та дизайн. Можна констатувати, що міжнародна стратегія надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» базується на наданні послуг, для логістичних та ІТ-галузей, що є основою для проведення консалтингу для закордонних замовників ТОВ «Ембієм Юкрейн».

Особливості реалізації міжнародної стратегії ТОВ «Ембієм Юкрейн» полягають в тому, що підприємство намагається посилювати надання послуг закордонним клієнтам у сфері логістики, дизайну, а також ІТ-індустрії, що є основою діяльності підприємства. Надання таких послуг є конкурентною перевагою компанії, а тому, стратегія має свої результати.

Висновки до розділу 1

Було визначено, що в сучасних умовах помітного посиленням нестабільності міжнародного ринку на фоні глибоких інтеграційних процесів, глобалізаційних тенденцій та турбулентного зовнішнього

середовища з перманентним посиленням конкурентного тиску ключовим фактором ефективної діяльності суб'єктів бізнесу на міжнародній арені стає рівень їхньої міжнародної залученості, представленості, інтеграції. Для міжнародного консалтингу характерна орієнтованість на довгострокову співпрацю з клієнтами та пошук нових замовників серед малого та середнього бізнесу.

ТОВ «Ембієм Юкрейн» – консалтингове агентство, яке має більш суттєву частку ринку в Україні, ніж за кордоном. За результатами господарської діяльності ТОВ «Ембієм Юкрейн» найбільше отримала дохід від надання консультацій з операційного планування. Перевагами для конкурентоспроможності ТОВ «Ембієм Юкрейн» є кваліфікація і використання вищого менеджменту, існування системи стратегічного планування на підприємстві, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також організація збуту та система контролю якості послуг.

Було визначено, що міжнародна стратегія надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» базується на наданні послуг, для логістичних та ІТ-галузей, що є основою для проведення консалтингу для закордонних замовників ТОВ «Ембієм Юкрейн».

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ЕМБІЕМ ЮКРЕЙН»

2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ «Ембієм Юкрейн»

На міжнародному ринку консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» може зіткнутися з конкуренцією з боку великих аудиторсько-консалтингових агентств. На жаль, ТОВ «Ембієм Юкрейн» не є великою консалтинговою фірмою, тому варто застосовувати нестандартні підходи до завоювання аудиторії клієнтів за кордоном.

Найбільша аудиторська консалтингова фірма світу, об'єднані у «велику четвірку», уже давно не надають суто аудиторські, бухгалтерські та консультаційні послуги. Задовольняючи потреби підприємств різних форм власності й галузей господарювання, «велика четвірка» стала справжнім конгломератом послуг для бізнесу – від аудиту і надання впевненості до податкового консультування та навчання персоналу [2, с. 56].

Досвід «великої четвірки» успішно переймають інші аудиторські консалтингові фірми, які є членами професійних мереж чи асоціацій, невпинно розширюючи перелік послуг і пропонуючи клієнту комплексне обслуговування. Що більше потреб клієнта закриє консалтингова фірма сьогодні, то міцнішими будуть її позиції на ринку і, відповідно, успішнішою діяльність. Варто відзначити, що ТОВ «Ембієм Юкрейн» не є великим підприємством, тому йому важче буде закріпитися на міжнародному ринку консалтингових послуг.

За помилки під час надання таких послуг фірма платить своїм добрим ім'ям і репутацією. Крім того, вони призводять до серйозних скандалів. Можна згадати РwС, яка в Україні позбулася права перевіряти банки і фінансові установи внаслідок допущеної під час аудиту помилки.

Консалтинг у всій його багатогранності – це також один з найбільш затребуваних видів послуг аудиторських фірм. Сьогодні клієнту пропонується податковий, фінансовий, юридичний, кадровий, інвестиційний, маркетинговий консалтинг і багато інших можливостей професійного консультування.

Особливо поширеною є сфера податкового консультування. Зважаючи на глобалізацію сучасних ринків, має попит міжнародне податкове планування та трансфертне ціноутворення. Також затребуваним серед клієнтів є комплексне супроводження різноманітних угод, зокрема щодо придбання чи продажу бізнесу або виходу на міжнародні ринки капіталу. У межах консультаційних послуг аудиторські фірми можуть оцінити ефективність реалізації стратегії компанії, функцій маркетингу та просування, інформаційної безпеки й надати відповідні рекомендації [4, с. 53].

Повертаючись до «великої четвірки», Deloitte звертає більше увагу саме на консалтингові послуги, що є визначальним напрямом діяльності фірми. KPMG – найменша компанія «великої четвірки» – намагається зберігати баланс між аудитом і консалтингом [19].

В Україні перші консалтингові підприємства почали функціонувати у 90-х роках одночасно з відкриттям відомими міжнародними компаніями своїх представництв. Спектр консалтингових послуг, що пропонується на національному ринку, включає: IT-консалтинг, фінансовий, юридичний та маркетинговий консалтинг, оціночну діяльність, управлінський та виробничий консалтинг, інші види. У нинішній період консалтинг як особлива послуга активно розвивається та має значний потенціал для подальшого зростання, що зумовлено, насамперед, застосуванням IT-технологій.

Авторитетний рейтинг European Tax Awards від міжнародного податкового видання International Tax Review (ITR) визнав у травні 2020 року (Лондон, Великобританія) компанію «Делойт» в Україні найкращою

національною компанією, що надає професійні послуги в галузі оподаткування у 2020 році. Основними критеріями відбору традиційно були масштаб угоди, цінність, складність, інноваційність та впливовість проектів, виконаних у 2019 році [21, с. 118].

Проведені дослідження світового та європейського ринку консалтингових послуг дають змогу стверджувати, що існує ще близько десяти глобальних компаній, які не включають до т. з. Великої четвірки, але які, на наш погляд, є навіть більш значними за основними показниками. Наведемо лише один приклад – компанія Moore Global, яка з одного офісу в Лондоні понад 110 років тому перетворилася на одну з провідних світових бухгалтерських та консалтингових мереж, спрямованих на допомогу клієнтам, людям та громадам, в яких вони живуть і працюють. Компанія за 2019 рік нараховувала 30809 професіоналів у 260 незалежних фірмах, що працюють у 114 країнах. Обираючи основними цінності доброчесності та особистого обслуговування, керованого партнерами, сумарні доходи Moore Global за 2019 рік склали 3,05 млрд. дол. США. Консалтингово-аутсорсингова компанія «Moore» надає свої послуги на українському ринку з 2002 року [18].

Традиційно оцінку ролі консультування в економіці країни визначають рівнем залучення консультантів до розв'язання проблем клієнтських компаній. Найчастіше рівень розвитку консультування визначається за такими показниками, як темпи зростання ринку консалтингових послуг та частка консалтингового сектору економіки у ВВП країни. За даними Європейської асоціації менеджмент-консультантів (European Federation of Management Consultancies Associations), частка європейського консалтингового бізнесу у ВВП Європи за останні десять років зросла з 0,24% до 0,66%. Даний показник суттєво відрізняється за країнами. Так, найвища частка консалтингу у ВВП Великобританії (1,02%), Німеччини (0,88%), Іспанії (0,76%). За оцінками журналу «Експерт Україна», ємність

українського консалтингового ринку має тенденцію щорічно зростати на 10% [23].

Результати останніх досліджень світових та вітчизняних практиків дають змогу зробити висновок, що унікальною можливістю для бізнесу є BigData в поєднанні з технологіями машинного навчання, якщо навчитися правильно працювати з масивами даних та використовувати їх. Однією з найважливіших складових успішного бізнесу є емпатія. Зрозуміти свого клієнта – що йому подобається, чим він живе та що йому потрібно. Ефективно працюючи з BigData, на ці питання можна легко знайти відповідь та розробити успішну маркетингову стратегію, а відтак побудувати консалтингову діяльність [23].

Більшість українських консалтингових компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів.

Українському ринку консалтингових послуг притаманні основні характерні риси світового, оскільки переважну його частку займають компанії, що є представниками великих міжнародних гравців. Але основною значною проблемою залишається неврегульованість законодавчого визначення відповідного виду діяльності, що не дає можливості вести статистичну звітність підприємств за даним напрямом. Також виникають труднощі визначення структури та напрямів співпраці українських підприємств із консультантами, що зумовлює відсутність відповідних форм регламентації відповідних витрат у фінансовій звітності компаній.

Контролінг на сьогодні представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах промислових підприємств з метою координації приймаючих управлінських рішень.

Для ефективності управлінських рішень необхідно не тільки забезпечити надходження інформації, яка відображує реальний стан,

організовує уніфіковану, стислу, чітку та просту форму її подачі, але і дотримуватися її своєчасного надання.

Таким чином, слід зазначити, що контролінг дає можливість уникнути неузгодженості при прийнятті управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. В умовах низького рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності використання системи контролінгу дозволяє підприємствам координувати плани в залежності від змін зовнішнього середовища, аналізувати причини відхилень, розробляти рекомендації щодо забезпечення застосування в умовах конкуренції.

Всі переваги контролінгу найкраще реалізуються через впровадження ІТ-стратегії, яка, серед іншого, передбачає вибір програмного продукту для формування інформаційної системи контролінгу. Сьогодні найефективнішою вважається ERP-система (англ. Enterprise Resource Planning System – система планування ресурсів підприємства) – це інтегрована система на основі ІТ для управління внутрішніми та зовнішніми ресурсами підприємства. Мета системи – сприяти руху потоків інформації між усіма підрозділами (центрами витрат та центрами відповідальності) підприємства, а також інформаційно підтримувати зв'язок з іншими суб'єктами господарювання. Побудована, як правило, на централізованій базі даних ERP-система формує стандартизований єдиний інформаційний простір підприємства. Крім цього, система контролінгу ідеально підтримується системою SAP німецької компанії SAP AG і використовується для вирішення завдань управління процесами забезпечення та матеріальними потоками, планування, прогнозування, управління інфраструктурою, управлінського обліку, підтримки процесів прийняття рішень тощо. Якщо підприємство невелике за розмірами, завдання контролінгу можна реалізувати в програмах, сумісних з 1С. У такому разі всі модулі контролінгу є унікальними і повністю адаптуються під умови бізнесу конкретного підприємства [25].

Варто здійснити індексний аналіз факторів ризику та сприятливості ринків для надання консалтингових послуг в приймаючих країнах Європи. Були обрані такі фактори: рівень інфляції, територіальна віддаленість, індекс корупції, рівень безробіття, кількість конкурентів. На основі цього був розрахований загальний індекс ризику, який являє собою суму оцінок всіх факторів.

Формулою для розрахунку індексу ризику та конкурентоспроможності приймаючих країн для міжнародної діяльності в даному випадку є:

$$I_{RC} = i_1 + i_2 + i_3 + i_4 + i_5 + i_6, \quad (2.1)$$

Де $i_1, i_2 \dots i_6$ – порядковий номер кожного з факторів (індексів), що впливають на конкурентоспроможність та ризику приймаючих країн для міжнародної діяльності.

Таблиця 2.1

Результати порівняльної оцінки факторів ризику та конкурентоспроможності приймаючих країн для міжнародної діяльності ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Країна	Рівень інфляції, %	Територіальна віддаленість, км	Індекс корупції	Рівень безробіття, %	Кількість конкурентів, од.	Разом індекс ризику та кон-сті
Угорщина	0,61	0,35	0,72	0,26	1	2,94
Іспанія	0,18	1	1	1	0,84	4,02
Польща	0,39	0,23	0,94	0,25	0,79	2,6
Чехія	0,5	0,39	0,9	0,14	1	2,93
Румунія	0,68	0,18	0,66	0,52	0,65	2,69
Литва	0,41	0,22	0,97	0,45	0,58	2,63
Молдова	0,86	0,14	0,52	0,43	0,24	2,19

Джерело: складено автором

Таким чином, найпривабливішими країнами для надання послуг з консалтингу для українського підприємства ТОВ «Ембієм Юкрейн» є Молдова, Польща та Литва. Найбільш ризиковим варіантом надання

консалтингових послуг є Іспанія, тому в цій країні цілеспрямовано не варто проводити програми просування послуг.

Отже, сучасні умови господарювання створюють сприятливе середовище для розроблення та впровадження додаткової розширювальної стратегії надання консалтингових послуг в ТОВ «Ембієм Юкрейн». Крім того, є перспективи розширення діяльності підприємства за кордоном, оскільки компанія є невеликою, в неї є можливості доповнювати свою діяльність додатковими видами послуг та урізноманітнити маркетингові стратегії для того, щоб отримати більше клієнтів за кордоном.

2.2 Заходи щодо удосконалення міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Вихід на міжнародний ринок консалтингових послуг може забезпечуватися поступово за рахунок використання переваг налагодженої співпраці з країнами-партнерами, передусім сусідніми, через механізми транскордонної чи міжрегіональної співпраці (зокрема, в межах спільних кластерних консультаційних утворень). На жаль, сьогодні активність вітчизняних регіонів у спільній реалізації транскордонних консультаційних заходів є недостатньою, що призводить до відсутності наукомістких та інформаційних проектів співробітництва на регіональному рівні, неефективної структури експорту з надмірною часткою сировинних і низькотехнологічних товарів та негативним сальдо у зовнішній торгівлі

послугами, зниження рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних консультаційних послуг, особливо у сфері високих технологій [24, с. 64].

Міжнародна стратегія консалтингової компанії обов'язково має бути пов'язана з сучасними трендами цифровізації суспільства та постійного підтримування зв'язку з клієнтами. Останнє особливо важливо для консалтингової компанії, оскільки залишаючись постійно на зв'язку в інформаційному електронному просторі та інформуючи своїх клієнтів про останні події в компанії щодо нових послуг та результатами проведених досліджень компанії, важливо залишатися в очах клієнтів висококваліфікованими та цікавими для подальшої сумісної роботи. Крім того, використання соціальних мереж для бізнесу це не лише взаємозв'язок з клієнтами на постійній основі, однак й можливість отримати додатковий прибуток в залежності від кількості користувачів, підписаних на сторінку.

Крім онлайн-сайту компанії, якого на даний момент немає, і який би використовувався для інформування клієнтури про послуги, а також останні новини в сфері транспорту та нормативно-правовому забезпеченні, а також наданням аналітики та висновків досліджень в транспортній сфері, компанії рекомендується потужно використовувати й основні соціальні мережі для бізнесу: Facebook, Twitter, Instagram, а також Telegram-канал. Треба відмітити, що на сьогодні компанія не має своєї сторінки в соціальних мережах, тому не використовує їх на повну потужність та не оновлює інформацію про себе на постійній основі.

Для того, щоб створити умови для комплексного маркетингового просування компанії на міжнародному ринку, слід розрахувати витрати для створення веб-сайту, його щомісячного ведення, а також для створення сторінок в соціальних мережах. Розрахунок наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Витрати на створення веб-сайту та ведення соціальних мереж ТОВ «Ембієм Юкрейн»

Стаття	Сума, грн
Створення веб-сайту на двох мовах	100000
Обслуговування веб-сайту, на місяць	4000
Заробітна плата онлайн-маркетолога для наповнення сторінок соціальних мереж, на місяць	25000
Таргетингова реклама в усіх соціальних мережах, на місяць	10000
Загальна сума заробітної плати та витрат на обслуговування веб-сайту та соціальних мереж, за рік	468000

Джерело: складено автором

Отже, для того, щоб створити веб-сайт, потрібно вкласти 100 тис. грн. Це будуть одноразові витрати. Крім того, щомісячно доведеться сплачувати 4000 грн за обслуговування домену та серверів. Заробітна плата маркетолога складе 25000 грн на місяць, а таргетингова реклама в усіх соціальних мережах коштуватиме 10000 грн на місяць. Отже, за рік доведеться сплачувати 468000 для удосконалення маркетингової міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн». За місяць ця сума дорівнює 39000 грн. Таким чином, вдасться ліквідувати суттєві недоліки стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн».

За середніми оцінками, впровадження активної політики онлайн-просування консалтингових послуг агентством дозволить збільшити обсяги попиту на міжнародному ринку на 25% вже в перший рік. Головне – продовжувати активно проводити просування для того, щоб якомога більша кількість міжнародних компаній дізналися про послуги агентства ТОВ «Ембієм Юкрейн». У числовому вираженні, агентство може отримати додатково 7403 тис. грн виручки за перший рік проведення активної політики онлайн-просування. Це суттєве збільшення, враховуючи, що за перший рік всього доведеться витратити 568 тис. грн на запуск та просування даного проекту.

Крім того, пропонується впровадити провідні напрямки щодо послуг консалтингу для таких галузей в кожній з країн (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Провідні галузі щодо просування консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» за кордоном

Країна	Галузі для надання консалтингових послуг
Молдова	Туризм, логістика
Польща	Логістика, ІТ
Литва	Логістика, дизайн, ІТ

Джерело: складено автором

Було визначено, що в Молдові найбільший попит на консалтингові послуги матимуть туристичні та логістичні підприємства, оскільки туризм має суттєвий розвиток в Молдові, і він може зростати далі, до рівня розвинених країн, як наприклад в Литві або Польщі. Польща, у зв'язку з розвитком економіки, матиме в пріоритеті логістичну та ІТ-галузі, тому в цій країні буде зроблена ставка на ці галузі. В Литві, до перелічених вище галузей, слід додати галузь графіки та дизайну, оскільки ця галузь в Литві має суттєвий розвиток за останні кілька років. Таким чином, було визначено, що міжнародна стратегія надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» має бути диверсифікованою, з розширенням ринків до Польщі, Литви та Молдови, надаючи в цих країнах послуги переважно для логістичних, ІТ-компаній, дизайнерських, туристичних агентств.

Крім того, підприємство може скористатися консалтинговою франшизою від великих франчайзингових компаній для того, щоб отримати більший попит на власні послуги за кордоном. За компанію-франчайзера було обрано BFMGroup – консалтингову компанію, яка не представлена на ринку Польщі, Молдови та Литви. Витрати на отримання франшизи для ведення бізнесу в кожній з країн складають 100 тис. дол, додатково треба

сплачувати 5% від виручки компанії-франчайзеру. Докладний розрахунок приблизних доходів від впровадження даного заходу наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок економічного ефекту від використання франчайзингової діяльності ТОВ «Ембієм Юкрейн» та BFMGroup за кордоном, тис. дол США

Найменування	Польща	Молдова	Литва
Плановий річний дохід	1500	500	800
Витрати на оплату праці	680	350	550
Витрати на оренду приміщення	80	40	60
Трансакційні витрати	40	15	20
Загальногосподарські витрати	20	8	12
Витрати на купівлю франшизи	100	100	100
Витрати на сплату роялті	75	25	40
Прибуток до оподаткування	605	62	118
Ставка оподаткування	19%	12%	15%
Чистий прибуток	490,05	54,56	100,3

Джерело: розраховано автором

Таким чином, стратегія міжнародного франчайзингу дозволить ТОВ «Ембієм Юкрейн» отримати прибуток приблизно 490 тис. дол США за рік діяльності в Польщі, 54,56 тис. дол США за рік діяльності в Молдові, і 100,3 тис. дол США за рік роботи в Литві. При цьому, загальний прибуток за рік в такому випадку складе 644,91 тис. дол США, а якщо співставити з витратами на купівлю франшизи (300 тис. дол), то виходить, що даний захід щодо розширення міжнародної стратегії надання консалтингових послуг в ТОВ «Ембієм Юкрейн» за допомогою франчайзингу матиме значну ефективність,

і вдасться отримати суттєві прибутки вже в перший рік діяльності, заробивши більше, ніж витративши на купівлю франшизи.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження показало, що послуги ТОВ «Ембієм Юкрейн» можуть зіткнутися з конкуренцією з боку великих аудиторсько-консалтингових агентств на міжнародному ринку. ТОВ «Ембієм Юкрейн» не є великою консалтинговою фірмою, тому варто застосовувати нестандартні підходи до завоювання аудиторії клієнтів за кордоном.

Одним з таких є онлайн-стратегія просування послуг та фокусування даного просування в певних країнах та в декількох цільових галузях, які будуть найбільш цікаві для підприємств, які користуватимуться послугами консалтингового агентства.

Обґрунтовано, що міжнародна стратегія надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» має бути диверсифікованою, з розширенням ринків до Польщі, Литви та Молдови, надаючи в цих країнах послуги переважно для логістичних, ІТ-компаній, дизайнерських, туристичних агентств. Запропоновано програму онлайн-просування консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн», що дозволить підвищити рівень виручки за перший рік приблизно на 25%, а також збільшить рівень впізнаваності агентства, оскільки воно буде мати свій веб-сайт, а також сторінки у всіх найбільших соціальних мережах, які будуть регулярно наповнюватися актуальною інформацією щодо умов співпраці та послуг, що надаються компанією.

Стратегія міжнародного франчайзингу дозволить ТОВ «Ембієм Юкрейн» отримати прибуток приблизно 490 тис. дол США за рік діяльності в Польщі, 54,56 тис. дол США за рік діяльності в Молдові, і 100,3 тис. дол США за рік роботи в Литві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Було визначено, що консалтинговим компаніям також доводиться адаптуватися до світових змін у різних галузях. Найбільш поширеним видом консалтингу є управлінський, хоча останнім часом стрімко зростає попит на консалтинг у сфері інформаційних технологій. Також для міжнародного консалтингу характерна орієнтованість на довгострокову співпрацю з клієнтами та пошук нових замовників серед малого та середнього бізнесу.

В сучасних умовах помітного посиленням нестабільності міжнародного ринку на фоні глибоких інтеграційних процесів, глобалізаційних тенденцій та турбулентного зовнішнього середовища з перманентним посиленням конкурентного тиску ключовим фактором ефективної діяльності суб'єктів бізнесу на міжнародній арені стає рівень їхньої міжнародної залученості, представленості, інтеграції.

ТОВ «Ембієм Юкрейн» – консалтингове агентство, міжнародна стратегія надання консалтингових послуг якого досліджувалась в кваліфікаційній роботі. Проведений аналіз дозволив визначити, що перевагами для конкурентоспроможності ТОВ «Ембієм Юкрейн» є кваліфікація і використання вищого менеджменту, існування системи стратегічного планування на підприємстві, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також організація збуту та система контролю якості послуг. Міжнародна стратегія надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» базується на наданні послуг, для логістичних та ІТ-галузей, що є основою для проведення консалтингу для закордонних замовників ТОВ «Ембієм Юкрейн». На закордонний ринок підприємство просуває послуги, в основному, для логістичних та ІТ-підприємств. Крім того, суттєву частку в структурі наданих послуг займає туризм та дизайн.

Сучасні умови господарювання створюють сприятливе середовище для розроблення та впровадження додаткової розширювальної стратегії надання консалтингових послуг в ТОВ «Ембієм Юкрейн». Крім того, є перспективи

розширення діяльності підприємства за кордоном, оскільки компанія є невеликою, в неї є можливості доповнювати свою діяльність додатковими видами послуг та урізноманітнити маркетингові стратегії для того, щоб отримати більше клієнтів за кордоном.

Було проаналізоване диверсифікування міжнародної стратегії надання консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» при розширенні ринків до Польщі, Литви та Молдови. В цих країнах надаватимуться консалтингові послуги переважно для логістичних, ІТ-компаній, дизайнерських, туристичних агентств.

Нами запропоновано програму онлайн-просування консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн», яка дозволить підвищити рівень виручки за перший рік приблизно на 25%, а також збільшить рівень впізнаваності агентства, оскільки воно буде мати свій веб-сайт, а також сторінки у всіх найбільших соціальних мережах, які будуть регулярно наповнюватися актуальною інформацією щодо умов співпраці та послуг, що надаються компанією.

У числовому вираженні, агентство може отримати додатково 7403 тис. грн виручки за перший рік проведення активної політики онлайн-просування. Це суттєве збільшення, враховуючи, що за перший рік всього доведеться витратити 568 тис. грн на запуск та просування даного проекту. Таким чином, міжнародна стратегія онлайн-просування консалтингових послуг ТОВ «Ембієм Юкрейн» матиме свій успіх, оскільки дозволить розширити міжнародні ринки, а також розвивати при цьому власний маркетинг, збільшуючи кількість клієнтів в Україні.

За допомогою франчайзингової діяльності та використання франшизи компанії BFM Group, як показали розрахунки, вдасться отримати прибуток приблизно 490 тис. дол США за рік діяльності в Польщі, 54,56 тис. дол США за рік діяльності в Молдові, і 100,3 тис. дол США за рік роботи в Литві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. С. 6-13.
2. Бетехтін О. В. Пріоритети розвитку консалтингових послуг в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 8. С. 56-57.
3. Брінцева О.Г. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом. Україна: аспекти праці, 2009. № 8. С. 34–38.
4. Васильєв О. В., Німкович А. І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 497–502.
5. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Проблеми економіки та управління. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка». 2010. № 683. С. 49-54.
6. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.
7. Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг. Вісник КНТЕУ. 2013. № 4. С. 15–23. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2013/04/2.pdf>
8. Грищенко Н. В. Класифікаційна ідентифікація консалтингових послуг на світовому ринку. Економічний дискурс, 2018. № 1. С. 7–16.
9. «Делойт» в Україні: веб-сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages>
10. Дугинец А.В. Становление и развитие глобального рынка консалтинговых услуг. Економічний простір, 2014. № 85. С. 16–24.

11. Дудар Т. Г. Напрями розвитку консалтингу в системі підприємницької діяльності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, 2013. № 5. С. 21–26.
12. Еш С. М. Ринок фінансових послуг: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. С. 388-404.
13. Кальна-Дубінюк Т.П. Інноваційний консалтинг: становлення та сучасні тенденції. ІнтерАГРО 2010: зб. статей. Київ: НУБіП, 2010. С. 20–24.
14. Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. Вісник економічної науки України, 2017. №1. С.134-165.
15. Кузнецов Е.А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління: збірник наукових праць. Одеса, 2016. Т. 15, вип. 1(32). С. 9-22.
16. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. Кримський науковий центр НАН України і МОН України «Культура народів Причорномор'я». 2011. С. 146-151.
17. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство, 2021. № 24. С. 76-82.
18. Мулик Я. І. Аудиторська діяльність в Україні: сучасний стан, реформування та розвиток. Агросвіт, 2020. № 7. С. 37–47.
19. Не одной «четвёркой» едины. Бизнес № 27-28 от 17.07.2017. 2017. URL: <https://business.ua/biznes/item/1064-ne-odnoj-chetverkoj-ediny>
20. Онищенко В. Консалтингові послуги в Україні. Головбух. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7772-konsaltingov-poslugi>
21. Питуляк Н. С., Баховка В. Ю., Чапран Ю. О. Особливості розвитку консалтингових послуг в Україні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2015. Випуск 1(3). С. 115-119.

22. Податковий кодекс України: Закон України № 540-IX від 30.03.2020, чинний. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T200540?an=1>
23. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf
24. Черленяк І.І., Довба І.В., Клев'яник В.Ю. Виклики та бар'єри розвитку національного консалтингового бізнесу. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка», 2017. Вип. 2(8). С. 57–67.
25. Юрова Н. В., Чалевич Д. І. Тенденції розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг. URL: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/148917/1/109-118.pdf>
26. Consulting Industry Statistics and Market Size Overview, Business and Industry Statistics. Plunkett Research. URL: <https://www.plunkettresearch.com/statistics/Industry-Statistics-Consulting-Industry-Statistics-and-Market-SizeOverview/>
27. Ernst&Young: офіційний веб-сайт. URL: https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures
28. European Business Association. URL: <http://www.eba.com.ua>
29. KPMG в Україні. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
30. PwC: офіційний веб-сайт. URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page