

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(на матеріалах ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК», м. Київ)

Студентки 5 курсу, 3 групи,
факультету міжнародної
торгівлі та права
Спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини»
освітньої програми «Міжнародний бізнес»

підпис студента

Корж Наталії
Олександрівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук

підпис керівника

Новак Олена
Володимирівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

підпис керівника

Лежесьькова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»,
освітня програма «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«___» _____ 2023 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентці

Корж Наталії Олександрівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Консалтингові послуги в міжнародному бізнесі (за матеріалами ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «___» 20___ №___

2. Строк здачі студентом закінченої роботи(проекту) 15.01.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): дослідження теоретичних аспектів і практичних методів консалтингу і обґрунтування напрямів розвитку консалтингових послуг у міжнародному бізнесі на прикладі компанії ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».

Об'єкт дослідження – процеси розвитку сучасного консалтингу та особливості реалізації консалтингових послуг вітчизняними суб'єктами бізнесу на міжнародному ринку.

Предмет дослідження – теоретичні аспекти аналізу особливостей розвитку сучасного консалтингу та практичних аспектів здійснення міжнародної консалтингової діяльності ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».

4. Перелік графічного матеріалу: Рисуноків – 9, Таблиць – 1

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

1.1. Сутність, види та особливості розвитку консалтингових послуг.

1.2. Аналіз діяльності ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» на міжнародному ринку консалтингових послуг.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».

2.2. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	До 10.10.2022	05.10.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	До 06.11.2022	01.11.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 15.12.2022	10.12.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 30.12.2022	30.12.2022
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	До 15.01.2023	14.01.2023
6	Подача готової ВКР на кафедрі	До 20.01.2023	29.01.2023
7	Попередній захист ВКР	До 30.01.2023	Згідно графіку
8	Захист ВКР	Згідно графіку	Згідно графіку

8. Дата видачі завдання « ____ » _____ 2022 р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Новак О. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми

Лежєп'юкова В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняла до виконання студентка

Корж Н.О.

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту).

Випускна кваліфікаційна робота Корж Н.О. присвячена дослідженню розвитку консалтингових послуг та розробленню рекомендацій щодо просування консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» на зовнішні ринки.

Не зважаючи на сучасні виклики в результаті агресії з боку РФ спостерігається активне відновлення вітчизняного ринку консалтингових послуг, одночасно із переорієнтацією на європейські критерії якості та подальше поглиблення інтеграційних процесів, що посилює потребу у послугах консультантів та підвищує вимоги до їх професіоналізму.

Робота виконана відповідно до вимог щодо написання ВКР ОС «Бакалавр», освітньої програми «Міжнародний бізнес». Сформовані висновки та пропозиції досить обґрунтовані.

Здобувачка виявила вміння працювати з великими обсягами інформації, аналізувати та оцінювати теоретичні підходи, узагальнювати інформацію для формулювання результатів наукових досліджень.

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи Корж Н. О. проявила себе дисциплінованою виконавцею поставлених завдань.

В цілому, здобувачка досягла поставленої мети дослідження та виконала сформовані завдання. Вищезазначене дає підстави позитивно оцінити роботу здобувачки та рекомендувати випускну кваліфікаційну роботу до публічного захисту.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи) _____

Новак О. В.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Корж Н.О. може бути допущена до публічного захисту.

Керівник освітньої програми _____ Лежєп'юкова В.Г.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Корж Наталія Олександрівна. Консалтингові послуги у міжнародному бізнесі (на матеріалах ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі надання консалтингових послуг у міжнародному бізнесі.

У роботі досліджено сутність, види та особливості розвитку консалтингових послуг.

Було проаналізовано діяльність ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» та групи компаній «Делойт» на національному та світовому ринках.

На основі 3 країн (США, Канада, Україна) проведено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» із використанням індексного методу. Після цього було здійснено агрегування і порівняння показників, визначено потенційно сприятливі для розширення бізнесу країни.

На основі аналізу тенденцій та трендів на світовому ринку у сфері консалтингу визначено стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК». Були виявлені проблеми та можливості розвитку для галузі. У результаті проведеного дослідження було розроблено рекомендації щодо подальшого ведення бізнесу у сфері консалтингу.

Ключові слова: консалтинг, консалтингові послуги, міжнародний бізнес, сприятливість бізнес-середовища.

ANNOTATION

Korzh Nataliia Oleksandrivna. Consulting services in international business (based on the materials of LLC Deloitte & Touche USC).

The final qualification work is devoted to the topical issue of providing consulting services in international business.

The work examines the essence, types and features of the development of consulting services.

The activities of "Deloitte & Touche USK" LLC and the "Deloitte" group of companies on the national and global markets were analyzed.

Based on 4 countries (USA, Canada, Cyprus, Ukraine) an assessment of the favorable environment of the international business of "Deloitte & Touche USK" LLC was carried out using the index method. After that, indicators were aggregated and compared, potentially favorable countries for business expansion were determined.

Based on the analysis of tendencies and trends in the world market in the field of consulting, strategic guidelines for the development of consulting services of Deloitte & Touche USK LLC were determined. Problems and development opportunities for the industry were identified. As a result of the conducted research, recommendations for further conducting business in the field of consulting were developed.

Keywords: consulting, consulting services, international business, favorable business environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»	6
1.1. Сутність, види та особливості розвитку консалтингових послуг	6
1.2. Аналіз діяльності ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» на міжнародному ринку консалтингових послуг	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	20
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»	20
2.2. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» на зовнішніх ринках	24
Висновки до розділу 2	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасного турбулентного світу і суттєвих викликів в результаті військової агресії російської федерації компаніям вкрай важко швидко пристосовуватися до криз, впроваджувати нові технології, проводити організаційні зміни і, при цьому, утримувати бізнес прибутковим. Саме тому компанії потребують пораду незалежного експерта, що запропонує шляхи вирішення наявних проблем та найкращі способи їх практичного використання. Як наслідок, зростає попит на консультаційні послуги в тій чи іншій сфері управління бізнесом, а консалтингові компанії щороку отримують все більші доходи.

Консалтинг, як вид діяльності, з'явився відносно недавно, але його популярність і швидкий розвиток був спричинений початком глобалізації, появою перших транснаціональних корпорацій і його неабиякою користю для бізнесу. Консалтингові компанії допомагають бізнесу покращувати продуктивність праці і додану вартість, застосовувати сучасні технології і програми, розробляти стратегії, оцінювати ризики та багато іншого. Така важлива роль, яку відіграє консалтинг на світовому ринку та для кожної компанії окремо, робить актуальними подальші дослідження у цій сфері.

Багато науковців, економістів, фахівців досліджували теоретичні та практичні аспекти розвитку консалтингових послуг. Зокрема, дослідження цієї тематики займає провідне місце в роботах таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як: Бондарчук Л., Гарсія С., Карпенко О.Ю., Корж Н., Літовченко М.В., Осадько О.Ю., Посадський А., Прокопенко И., Сурженко Н.В., Фінагіна О., Шохов А. та інших. Окремим напрямом використання можливостей консалтингу у підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу України присвячені роботи Бурченко Г.С., Васильченко О.В., Гадецької З.М., Мельник О.В., Сухарського В.С., Ткалич А.І., Якимович В. А. та інших науковців. Віддаючи належне напрацюванням науковців щодо теорії та

методології розвитку консалтингових послуг в світі та Україні, варто зазначити, що більш детального дослідження потребують принципи, напрямки та методи використання можливостей сучасного консалтингу для вирішення конкретних питань в умовах глибокої кризи і виходу підприємства з кризи через розробку адаптивних консалтингових послуг з управління його зовнішньоекономічною діяльністю в умовах сучасних глобальних викликів.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів і практичних методів консалтингу і обґрунтування напрямів розвитку консалтингових послуг у міжнародному бізнесі на прикладі компанії ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».

Відповідно до поставленої мети, передбачається визначити такі **завдання**:

- дослідити сутність, види та особливості розвитку консалтингових послуг;
- проаналізувати діяльність ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» на міжнародному ринку консалтингових послуг;
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»;
- визначити стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».

Об'єктом дослідження є процеси розвитку сучасного консалтингу та особливості реалізації консалтингових послуг вітчизняними суб'єктами бізнесу на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти аналізу особливостей розвитку сучасного консалтингу та практичних аспектів здійснення міжнародної консалтингової діяльності ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися такі методи дослідження: абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків; статистико-економічний – для встановлення динамічних тенденцій та аналізу сучасного

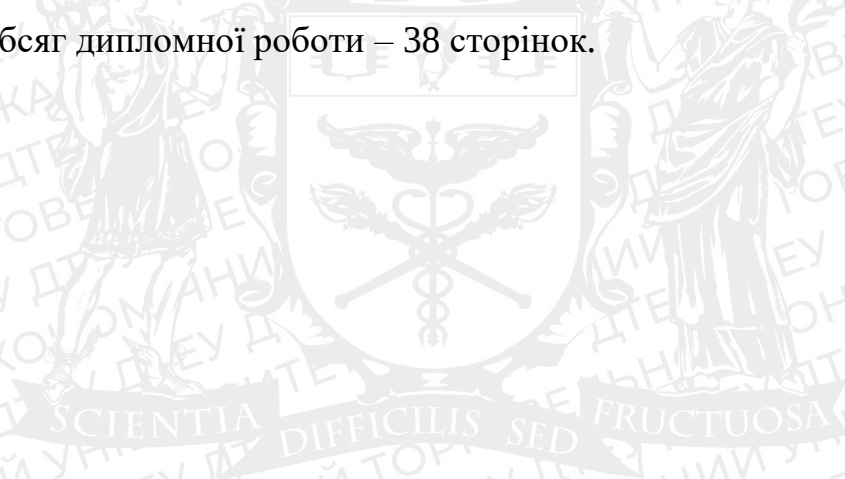
стану теми дослідження; табличне, графічне, аналітичне моделювання, аналіз динамічних рядів.

Практична цінність. Дослідження ролі консалтингових послуг та тенденцій у цій галузі дозволяє проаналізувати поточний стан зовнішнього обігу консалтингових України, виявити тенденції і може бути використане консалтинговими компаніями у своєму стратегічному плануванні.

Інформаційне забезпечення. Науковою базою для роботи слугували праці сучасних українських та зарубіжних вчених, дані міжнародних рейтингових організацій тощо.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Повний обсяг дипломної роботи – 38 сторінок.



РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

1.1. Сутність, види та особливості розвитку консалтингових послуг

Людство стрімко розвивається, змушуючи економіку постійно рухатись вперед та еволюціонувати, а інформаційне суспільство сьогодні вже є радше об'єктивною реальністю, ніж далеким майбутнім. Тепер все більшу частку в національних економіках починають займати не ресурсомісткі галузі, які потребують постійних вливань капіталу, а сфера консультаційних та інформаційних послуг. Інформація й результати інтелектуальної праці набувають типових рис товару і можуть повноцінно продаватися й оплачуватися.

За даними Statista у 2021 році галузь послуг з управлінського консультування оцінюється у майже 900 мільярдів доларів США. Очікується, що в наступні роки галузь буде зростати в середньому приблизно на десять відсотків у річному обчисленні, досягнувши приблизно 1,3 трильйона доларів США. до 2026 року [1].



Рис. 1.1. Розмір світового ринку консалтингових послуг

Джерело:[1].

Важливо зазначити, що цей прогноз не враховує наслідків збройного нападу росії на Україну, як і будь-яких інших лих світового масштабу.

Війна в Україні вже призвела до сповільнення зростання світової економіки у 2022 році, прискорила і так високу загальносвітову інфляцію, у тому числі у зв'язку зі зростанням цін на енергоносії, а також поглибила проблеми в ланцюжках поставок [2].

Проте, міжнародний ринок показав свою адаптивність до неконтрольованих подій на під час світової пандемії, особливо це стосується високотехнологічних галузей і галузей, які не потребують значних матеріальних і логістичних ресурсів, тому на нашу думку, тенденція до зростання ринку консалтингових послуг буде продовжуватися у найближчі роки.

Характерний для сьогодення стрімкий розвиток ринку консалтингових послуг, удосконалення методології та технологізації консалтингу, розвиток стандартизації якості послуг і зростання матеріально-технічної оснащеності роботи консультантів перетворюють консалтинг на індустрію світового масштабу. Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами, а продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми, продуктом виробничої діяльності яких є консультаційні послуги [3].

Консалтингові послуги означають послуги консультативного та інтелектуального характеру, які надаються консультантами, з використанням їх професійних навичок для вивчення, розробки, організації та управління проектами. Такі послуги охоплюють безліч видів діяльності та дисциплін, серед яких: фінансова, юридична, архітектурна, управлінська, медична та інші сфери.

Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки й управління (ФЕАКО), яка ставить на меті сприяння просуванню та розвитку професії управлінського консультування в Європі, дає таке визначення

консалтинг: «Поняття менеджмент-консалтинг покриває широке коло послуг, що можуть бути визначені як незалежна порада або підтримка в управлінських проблемах.» [4].

Поняття «консалтинг» прийшло до України в 90-ті роки минулого століття з-за кордону під час переходу країни на ринкові механізми економіки. Із цього часу у вітчизняній літературі починається застосування цього поняття у різних варіаціях [5, с.54].

Чітке визначення поняття консалтинг або консалтингові послуги міжнародні нормативно-правові акти не надають. Українським законодавством визначено поняття освітніх та маркетингових послуг.

Відповідно до Закону України «Про освіту» освітня послуга - комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання[6].

Маркетингові послуги (маркетинг) - послуги, що забезпечують функціонування діяльності платника податків у сфері вивчення ринку, стимулювання збуту продукції (робіт, послуг), політики цін, організації та управлінні руху продукції (робіт, послуг) до споживача та після продажного обслуговування споживача в межах господарської діяльності такого платника податків[7].

Отже, жодне з цих двох понять не відображає в повній мірі суть консультаційних послуг. Консалтинг це окремий, більш широкий вид послуг, який охоплює безліч галузей і видів бізнесу.

На противагу освітній або рекламній діяльності, яка ґрунтується на ознайомленні клієнта з об'єктивними даними про різноманітні суспільні явища, консалтинг є послугою, яка безпосередньо впливає на формування у клієнта певної позиції, мети та способу дії. По суті, консалтинг розглядається як елемент управлінської діяльності клієнта, спосіб обґрунтування та підготовки його управлінських рішень, що приймаються безпосередньо не ним особисто, а професійним консультантом або клієнтом разом з ним [8,с. 2].

Слід також додати, що притаманною рисою консалтингу є також наявність власної думки, висновків та поради консультанта, чого бракує іншим видам послуг.

Ще однією особливістю консалтингової послуги є складність оцінки її результату. На це впливає як особисте бачення замовника, так і відсутність матеріальної форми і унікальність. До того ж такі послуги повністю залежать від виконавця, рівня його знань, умінь, професіоналізму і досвіду, тому одна і та ж сама послуга двома різними людьми може бути надана по-різному.

Поява управлінського консультування пов'язано з постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва. Консультування виникло на основі руху наукового управління, концентрувалося на питаннях продуктивності праці, раціональної організації праці, вивчення витрат часу, зменшення відходів, зниження витрат виробництва [9, с.17].

Індустрія консалтингу почала свою інтернаціоналізацію на початку 1960-х років, коли великі американські консалтингові компанії вийшли в Європу, приносячи свої моделі управління та досвід для трансформації європейських організацій. У наступні тридцять років індустрія консалтингу опинилася у фазі безпрецедентного зростання на західних ринках, значно випереджаючи зростання світової економіки за той самий період часу. Наприклад, доходи десяти провідних консалтингових компаній у світі зросли з приблизно 200 мільйонів доларів США до приблизно 50 мільярдів доларів на початку 21-го століття, тоді як чисельність персоналу тридцяти найбільших консалтингових компаній галузі зросла з приблизно 20 000 на початку 1980-х років до приблизно 430 000 у 2000 році[10].

Серед причин стрімкого розвитку управлінського консультування та розширення ринку консультаційних послуг можна виділити такі:

- загальні глобалізаційні тенденції розвитку бізнесу, що сприяє зростанню попиту на консультаційні послуги;
- пошук нових засобів підвищення ефективності виробництва з боку

підприємців;

- спроби комерційного застосування своїх здібностей фахівцями управління в сфері консультування як конкурентної переваги;
- логіка та стратегія розвитку організаційної науки [11, с.235].

Метою консалтингу можна назвати певну допомогу системі управління (менеджменту) для досягнення обраних цілей. Основне завдання – аналіз перспектив розвитку, а також використання науково-технічних рішень, враховуючи предметну сферу і проблеми кожного потенційного клієнта [12, с.153].



Рис. 1.2. Головні функції консалтингу.

Джерело: Складено автором за [9].

У світовій практиці нараховується більше 80 видів консалтингових послуг, а їх класифікація серед науковців та дослідників може бути абсолютно різною. ФЕАКО у своєму щорічному дослідженні “European management consultancy” поділяє консультаційні послуги на 7 основних сегментів.

1. Стратегія. Надання консультаційних послуг у сфері стратегічного планування, бізнес моделювання, аналізу ринку, проведення SWOT-аналізу та оптимізації бізнес-планування.
2. Операції. Послуги направлені на інтеграцію бізнес-рішень через

реінжиніринг бізнес-процесів, взаємовідносини з клієнтами і постачальниками, логістику, налагодження ланцюгів поставки та інші.

3. Маркетинг. Послуги спрямовані на оцінку та покращення діяльності відділу маркетингу та продажів, брендингу компанії.

4. Фінанси та управління ризиками. Заходи, спрямовані на аналіз та планування бюджету, та управління ризиками.

5. Управління персоналом. Послуги направленні на вирішення проблем та покращення кадрової політики, розробку HR-стратегії, розвиток системи навчання та преміювання працівників.

6. Технології. Стратегічна підтримка рішень направлених на впровадження нових технологій у бізнесі.

7. Інші послуги. Різноманітні професійні послуги, такі як навчання, дослідження ринку, аутплейсмент, відбір і найм керівників.

Розширення та диверсифікація діяльності національних і транснаціональних компаній зумовлює динамічний розвиток міжнародної консалтингової діяльності. Здебільшого реалізовані на основі консультування перетворення надають клієнтам додаткові конкурентні переваги, а також сприяють підвищенню продуктивності діяльності за рахунок впровадження передових інформаційних та управлінських технологій [13, с.207].

Актуальність консалтингу для бізнесу постійно зростає. Консультування, як консультаційні послуги із використанням спеціальних знань, стають життєво необхідними для функціонування та розвитку підприємств в будь-якій країні світу [9, с.7].

Причини попиту на консалтингові послуги:

- Можливість отримати незалежний аналіз бізнесу;
- Отримання думки кваліфікованих фахівців певної сфери;
- Оцінка перспектив та можливих шляхів розвитку компанії;
- Можливість вивести компанію із застою, пришвидшити її зростання;
- Розробка ефективної стратегії та покрокова інструкція для її втілення;
- Виявлення наявних проблем та шляхів їх подолання.

Зміни, які відбуваються на світовому ринку консалтингових послуг, дозволяють виокремити консалтинг як міжнародну індустрію, причому більша частина консалтингових послуг надається не індивідуальними консультантами, а консалтинговими фірмами. Таке ставлення до консалтингу пов'язане з поширенням процесів глобалізації бізнесу та інформатизації суспільства.

1.2. Аналіз діяльності ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» на міжнародному ринку консалтингових послуг

«Делойт» є глобальною мережею компаній, що надають послуги у сфері аудиту, консалтингу, фінансового консультування, управління ризиками, оподаткування, а також супутні послуги клієнтам державного і приватного секторів, що здійснюють свою діяльність у різних галузях економіки [14, с.7].

«Делойт» за результатами 2022 року увійшла в ТОП- 10 аутсорсингових компаній світу серед ІТ-компаній з українськими представництвами [34].

Компанія має свої офіси та представництва у 150 країнах світу, а за даними Brand Finance «Делойт» вже 4 рік поспіль стає найдорожчим та найсильнішим брендом комерційних послуг. [14,с. 7]. Всі компанії, що є частинами глобального «Делойту» є окремими незалежними юридичними особами.

Кожна фірма-член глобальної мережі «Делойт» надає послуги в певних географічних регіонах і підпадає під дію законів і професійних правил конкретної країни або країн, у яких вона працює. Кожна фірма-член мережі «Делойт» структурована відповідно до національного законодавства, правил, звичайної практики та інших факторів і може забезпечувати надання професійних послуг на своїй території через дочірні компанії, філії та інші пов'язані організації. [17].

У 2022 на компанію чекали величезні зміни у організаційній структурі, адже після початку повномасштабної війни у лютому, глобальний офіс

прийняв рішення закрити компанії у росії та білорусі, про що було оголошено ще у березні. «Делойт» став першою компанією «Великої четвірки», яка виконала свою обіцянку і вже з 25 травня припинила будь-яку діяльність на території цих країн.

В Україні «Делойт» представлений двома юридичними компаніями: ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» та ТОВ "ДЕЛОЙТ І ТУШ". Основним видом діяльності яких за КВЕД є 69.20: Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування. Повна назва ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» – Товариство з обмеженою відповідальністю "Делойт енд Туш Юкрейніан сервісез Компані".

Послугами, що надає «Делойт» в Україні, як і в інших офісах мережі розподілені на такі бізнес напрями:

- послуги у сфері корпоративних фінансів;
- податково-юридичні послуги;
- аудиторські послуги та послуги з надання впевненості;
- управління ризиками;
- консалтинг.

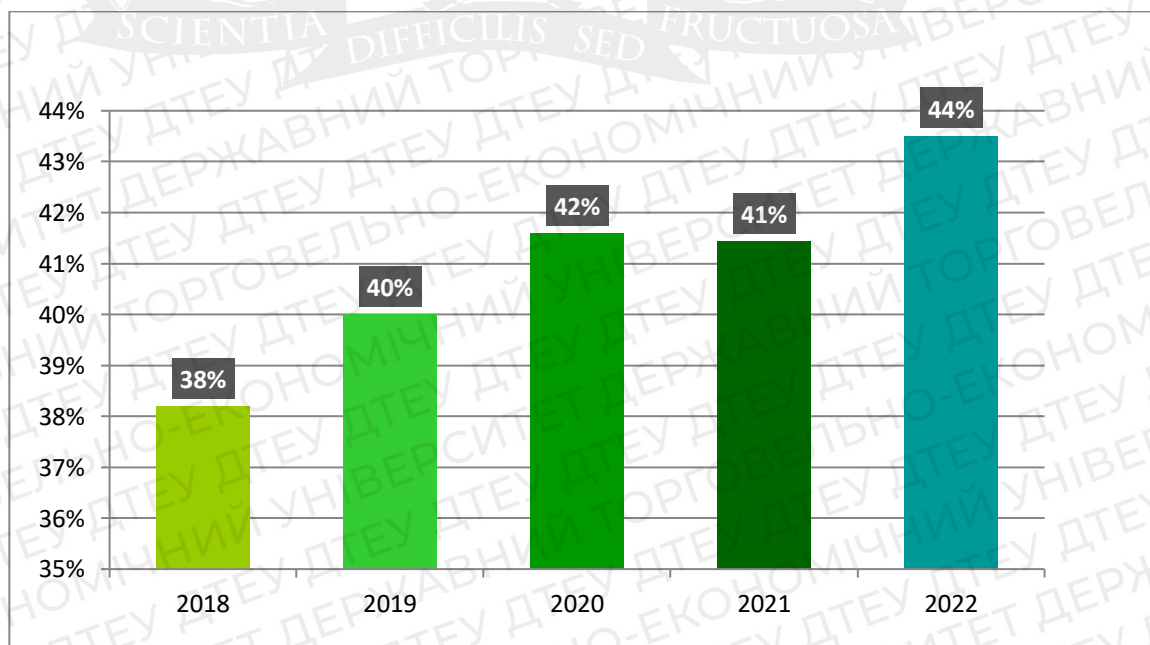


Рис. 1.3. Частка консалтингових послуг серед доходів «Делойт»

Джерело:[18], [19], [20]

Як ми можемо побачити з графіку, найбільшим джерелом доходів компанії є надання консалтингових послуг, що з кожним роком стає все більш затребуваним видом комерційної діяльності, на який у 2022 році припала майже половина доходів групи.

Серед консалтингових послуг, що надає український офіс «Делойт» можна виокремити такі основні напрями:

1. Розробка стратегій. Консалтингові послуги, спрямовані на співпрацю з клієнтами, допомогу у довгостроковому плануванні, постановці та поступовій реалізації цілей.
2. Взаємодія з клієнтами та маркетингова діяльність.
3. Інтеграція технологій.
4. Управління персоналом.
5. Академія «Делойт». Академія «Делойт» є унікальним інтелектуальним середовищем, що складається з відомих професіоналів: співробітників та керівників глобальної мережі «Делойт»; клієнтів та партнерів; досвідчених викладачів; відомих культурних і громадських діячів; міжнародно визнаних експертів та чисельних спеціалістів, які підвищують рівень професійних знань, навчаючись на програмах та семінарах, організованих компанією [21].

«Делойт» в Україні надає консультаційні послуги та розвиває напрям консультування зі сталого розвитку та зміни клімату. Компанія підтримує клієнтів у переосмисленні своїх підходів до врахування кліматичних та екологічних питань у процесі прийняття стратегічних рішень, дотриманні нормативних вимог щодо охорони довкілля та допомагає впроваджувати найкращі практики з розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком [14, с. 21].

З таблиці 1.1 видно, що період з 2017 до кінця 2021 року компанія була прибутковою, як за показником операційної діяльності, так і за чистим фінансовим результатом. Більше того, ці показники мають позитивну тенденцію до зростання, хоча й відрізнялись вагомим падінням у деякі роки.

Таке коливання фінансових результатів є наслідком сезонності бізнесу.

Враховуючи те, що основна діяльність компанії полягає у наданні консалтингових та аудиторських послуг, то більшість замовлень і оплат відбуваються у грудні-квітні. Це може мати значний вплив на фінансову звітність, яка складається на 31 грудня, тому порівняння лише двох років не є доцільним, а об'єктивність дослідження забезпечується лише у динаміці не менше ніж за 5 років.

Також зміни можуть бути пояснені змінами у веденні обліку, реформами всередині компанії тощо.

Таблиця 1.1

Фінансові результати ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» за 2017-2021 роки в тис.грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. приріст 2017/ 2021	Відн. приріст 2017/ 2021
Необоротні активи	22873	22763	18538	10565	19718	-3 155	-14%
Запаси	32 354	27 386	15 911	12 842	25 182	-7 172	-22%
Дебіторська заборгованість	15 093	20 362	21 770	29 727	29 985	14 892	99%
Оборотні активи	292 439	275 925	267 844	383 425	358 477	66 038	23%
Власний капітал	177 794	211 825	220 781	250 245	293 150	115 356	65%
Кредиторська заборгованість	2 696	4 990	2 853	545	1 339	-1 357	-50%
Поточні зобов'язання	137 518	86 863	65 601	143 745	85 045	-52 473	-38%
Загальна сума капіталу	315 312	298 688	286 382	393990	378 195	62 883	20%
Чистий дохід від реалізації продукції	311 481	393 798	417 778	390 453	389 453	77 972	25%
Собівартість продукції	-125 059	-163 414	-211 394	-270 033	-208 697	-83 638	67%
Валовий прибуток	186 422	230 384	206 384	120 420	180 756	-5 666	-3%
Адміністративні витрати	-184 313	-187 660	-175 843	-109 955	-118 729	65 584	-36%
Операційні витрати	-325 294	-362 917	-418 232	-390 888	-344 167	-18 873	6%
Прибуток від операційної діяльн.	1 445	35 024	8 325	34 773	51 114	49 669	3437%
Чистий фін. результат	10 639	33 866	8 956	29 464	42 905	32 266	303%

Джерело: складено автором за [14]

Як можемо побачити з графіку на рисунку 1.4, історично значну частку операційних витрат компанії займають витрати на оплату праці. Така ситуація

є нормальною для бізнесу, що надає консалтингові послуги, адже, в такому випадку, основним ресурсом і джерелом доданої вартості виступає людина і результати її інтелектуальної діяльності. При чому операційні витрати компанії протягом досліджуваного періоду не зазнавали значних змін, та зросли лише на 6% у 2021 році, порівняно з 2017.

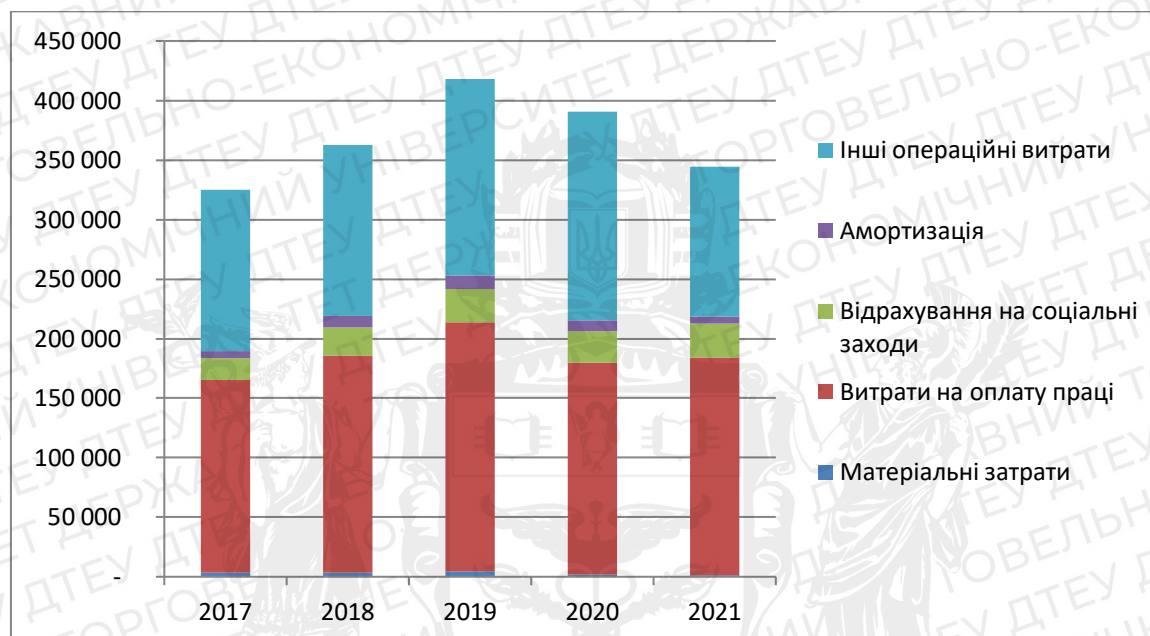


Рис. 1.4. Структура операційних витрат ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

Джерело: складено автором за [21]

Одним із показників який характеризує фінансову стійкість компанії є коефіцієнт незалежності. Він показує наскільки велика частка власного капіталу у структурі власності компанії. Рисунок 1.5 доводить про високу автономність компанії за цим показником, що є гарною можливістю привабити нових інвесторів. Залучення нових коштів могло б сприяти розширенню бізнесу та дослідженню нових галузей, що наразі активно користуються попитом на українському та світовому ринку.

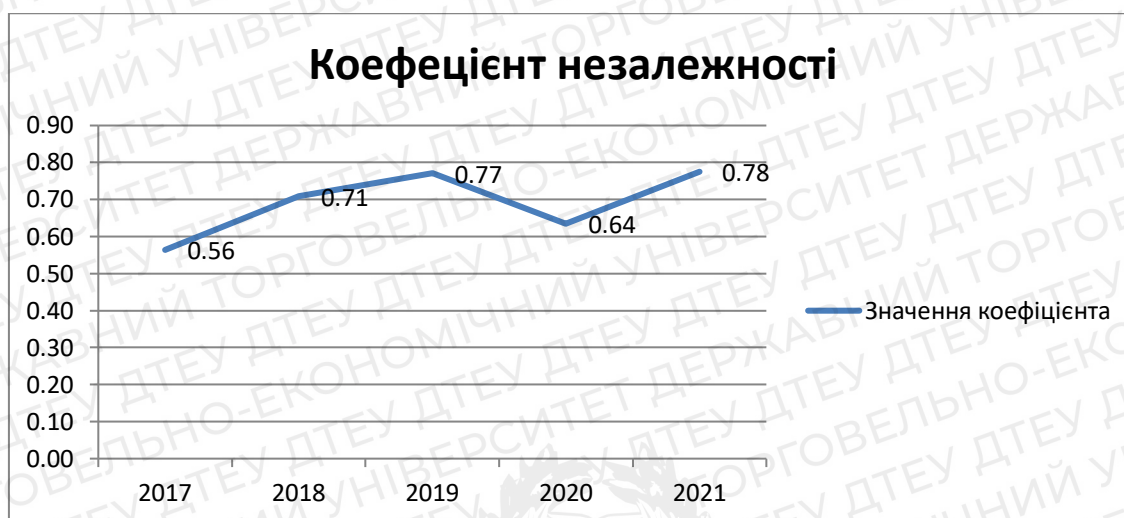


Рис. 1.5. Коефіцієнт незалежності ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

Джерело: складено автором за [21]

В структурі консалтингових послуг найбільше місце займають фінансові послуги (рис. 1.6). Але одним із найбільш перспективних видів консалтингу вважається консалтинг у сфері ІТ-технологій. Саме тому український «Делойт» робить значні інвестиції у цей напрям.

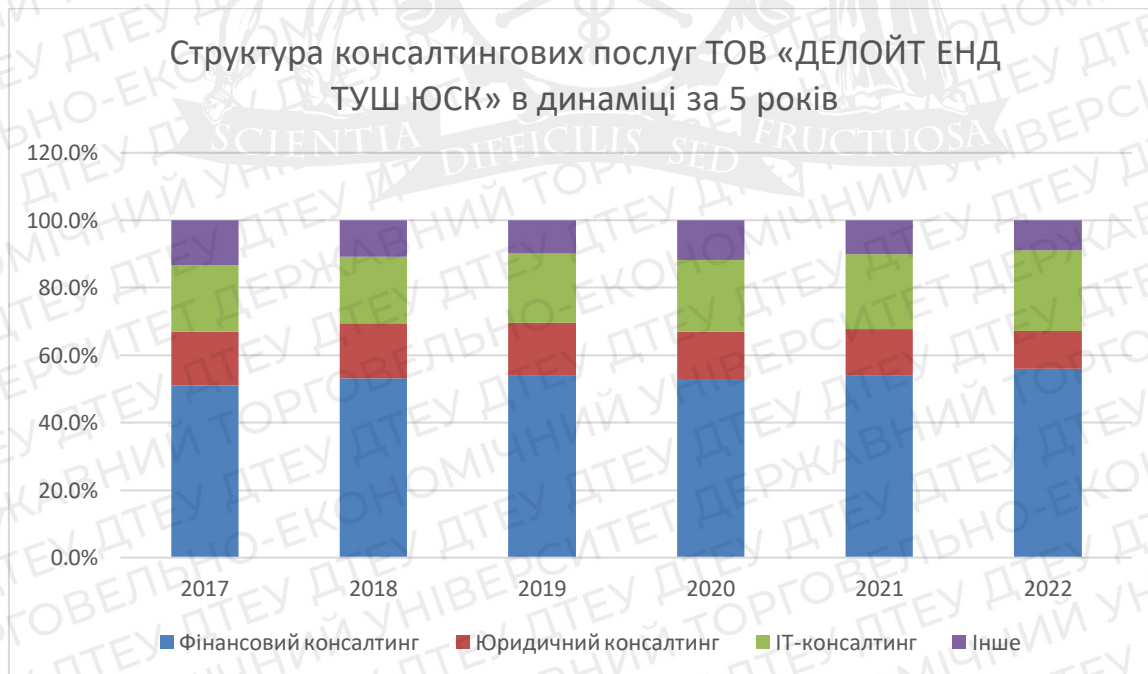


Рис. 1.6. Структура фінансових послуг за рівнем доходності ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

Джерело: складено автором за [21]

Компанія займається розробкою програм, які підвищують ефективність

клієнтських бізнес-процесів, надає консультаційні послуги по їх успішному впровадженню і застосуванню та консультує з покращення роботи вже інсталюваних систем. Це допомагає покращити доступ до даних, пришвидшує їх обробку і впорядкування, створює додаткові бар'єри витоку персональної інформації, виявляє ризики і, як наслідок, генерує більшу додану вартість клієнтам.

Такі заходи дозволяють ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» залишатися одним із лідерів, що задає тренди у сфері високотехнологічного консалтингу як на вітчизняному ринку, так і по всьому світу. Саме тому значну частку своїх послуг у сфері ІТ-технологій компанія експортує.

Серед основних партнерів у цій сфері такі країни: США, Канада, Індія, Казахстан та Кіпр.

Оскільки українські ІТ-фахівці високо цінуються у всьому світі, то, на нашу думку, було б доцільно розглянути можливість для українського «Делойту» розширити свою діяльність у найбільш сприятливих для цього країнах.

Так, країни Північної Америки вже багато років заохочують нових фахівців високотехнологічних галузей з різних країн приєднуватися до їхніх новітніх проектів.

Тому, враховуючи той факт, що попит на ІТ-консалтинг продовжує зростати, ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» слід розглянути можливість розширення партнерства і бізнес-діяльності у згаданих країнах.

Висновки до розділу 1

Тож з усього викладеного у цьому розділі ми можемо дійти висновку, що надання консалтингових послуг – це окремий широко профільний вид діяльності в бізнесі, який із кожним роком, в силу об'єктивних причин, починає займати все більшу частину світового ринку.

Консалтинг допомагає компаніям долати сучасні виклики та розвиватись, а, отже, й докладає зусиль, щоб пришвидшити рух економіки

вперед.

«Делойт» є брендом, що об'єднує в собі сотні компаній у багатьох країнах світу. Це найбільша транснаціональна корпорація, яка надає консалтингові послуги на міжнародному ринку. Консалтинг є основним видом діяльності, виручка від якого займає більше 40% доходів групи і ця частка має тенденцію до зростання.

Одним із головних пріоритетів розвитку компанії є консалтинг у високотехнологічних галузях, а головними партнерами у цій сфері – США і Канада. Проте, ринок цих країн все ще потребує фахівців, які б могли закрити зростаючі потреби. Саме тому доцільно розглянути США та Канаду як перспективні напрями для розширення консалтингової діяльності компанії.



РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

На діяльність будь-якої організації впливають безліч чинників, починаючи з працівників, структури, технологій, що формують внутрішнє середовище, на яке компанія має прямий вплив, і закінчуючи демографічними, економічними, природними, науково-технічними, політичними, культурними та іншими факторами, які, в свою чергу, формують зовнішнє (глобальне) середовище.

На зовнішнє середовище організація не може суттєво впливати, але тісно взаємодіє з ним у процесі своєї діяльності. До факторів зовнішнього середовища можна також віднести і бізнес-середовище.

Бізнес-середовище включає соціально-економічні, політичні, інституціональні, нормативно-правові, технологічні та екологічні умови, у яких працює бізнес. Воно є індикатором розвитку країни, виступає передумовою використання потенціалу бізнесу, підвищення ефективності і стабільності економіки [22,с.24].

Оцінка сприятливості бізнес-середовища допомагає компаніям у досягненні таких цілей:

- вихід на нові зарубіжні ринки;
- оцінити кількість ресурсів, необхідних для виходу на нові ринки;
- визначити основних конкурентів та насиченість галузі;
- визначити обсяг потенційної діяльності;
- оцінити кількість ліцензій, патентів, дозволів, які потрібно отримати та нормативно-правових актів, що мають бути дотримані;
- оцінити обсяг потенційного виробництва і настрої споживачів;
- побудувати стратегію успішного та ефективного виходу на новий ринок.

Особливості розвитку глобального середовища визначають результативність діяльності зазначених суб'єктів. Тенденції розвитку глобального середовища дають можливість визначити майбутні напрями та пріоритети розвитку бізнес-систем [23, с.60].

З Глобального звіту «Делойт» за 2022 рік можна дізнатися, що найбільша частка ведення бізнесу компанії припадає на регіон Північної та південної Америки. На нашу думку, така ситуація не є випадковою. США мають найбільшу економіку світу та рівень ділової активності. Держава надає значну свободу підприємницької діяльності, захист і підтримку вільної конкуренції та порівняно невисокі податки. Більшість світових гігантів консалтингу мають головні офіси у США, серед яких і компанії «Великої четвірки».

До того ж, ринок консалтингу у США постійно зростає, а кількість консультантів, зайнятих у цій сфері у 2021 році склала більше 768 тисяч.



Рис. 2.1. Кількість консультантів, працевлаштованих у США

Джерело: [24]

Слід зауважити, що між Україною та США зростає інтенсивність двосторонньої торгівлі, в т.ч. і торгівля послугами. Так за 2021 р. обсяг двосторонньої торгівлі послугами між Україною та США зріс на 27,4% і склав

\$2,7 млрд. Експорт послуг зріс на 34,1% до \$1900,1 млн. дол. Основу експорту склали послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги; транспортні та ділові послуги [35]. За прогнозом до 2026 року в США ринок консалтингових послуг буде розширюватись (рис. 2.2).

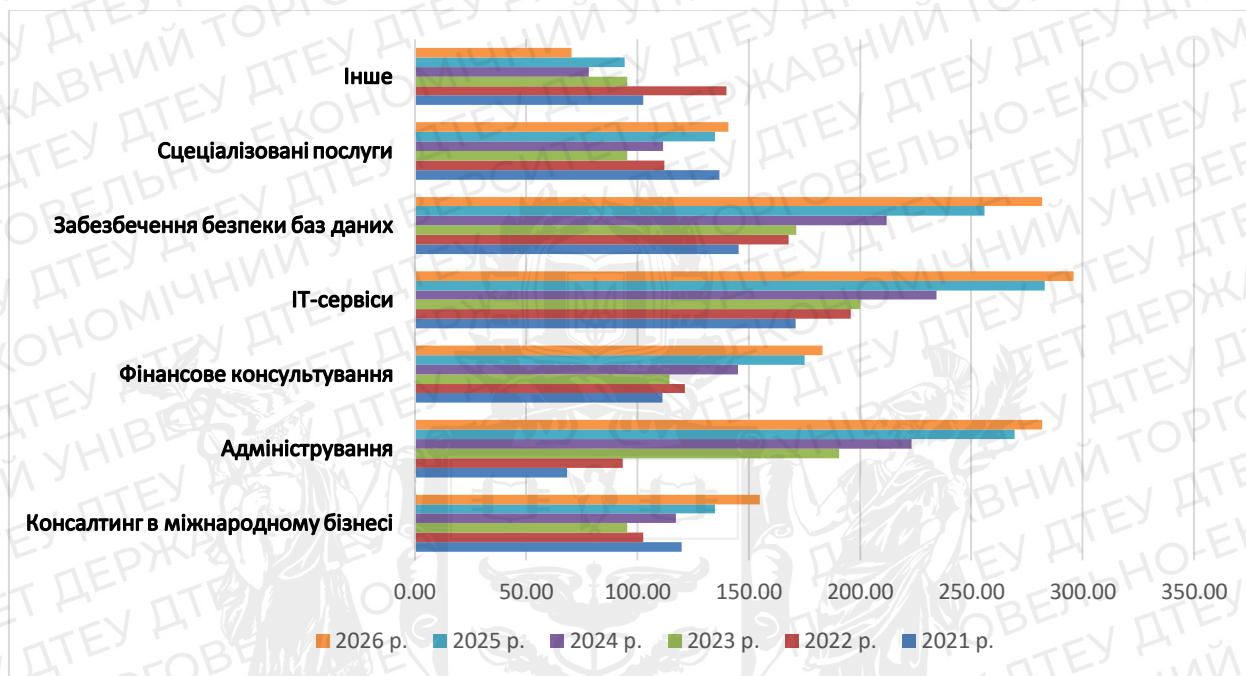


Рис. 2.2. Прогноз зростання двосторонніх відносин консалтингових послуг
Україна – США, млн. дол.

Джерело: складено автором на основі [24], [34], [35],

Прогноз розширення консалтингових послуг в США із залученням фахівців з України дуже перспективний. Найбільшу зацікавленість викликає ІТ-сектор.

Іншим суттєвим гравцем на ринку консалтингових послуг цього регіону є Канада. Ця країна приваблює потенційних підприємців своєю демократичністю, наявністю великих обсягів іноземного капіталу та робочої сили за рахунок високої кількості мігрантів.

На нашу думку, доцільно було б проаналізувати сприятливість бізнес-середовища цих двох країн, а також порівняти з бізнес-середовищем, яке склалось в Україні.

На сьогодні науковці досі перебувають у дискусії щодо того, який метод визначення сприятливості бізнес-середовища є найбільш об'єктивним.

Одним із найпоширеніших методів оцінювання сприятливості бізнес-середовища є індексний метод. Він передбачає узагальнення результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів.

Найбільш авторитетними організаціями, що займаються розробкою індексів та складанням рейтингів, можна виокремити такі: Світовий Банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Всесвітній економічний форум, Фонд «Спадщина» та інші.

Не дивлячись на велику кількість міжнародних організацій, що займаються розробкою та складанням індикаторів та рейтингів, більшість із них не враховують абсолютно всіх зовнішніх факторів, що можуть мати вплив на діяльність підприємства в тій чи іншій країні. До того ж, часто об'єктом досліджень стають лише певні аспекти або сфери життя суспільства, які є профільними або дотичними до діяльності організацій, які проводять дослідження.

З метою зниження суб'єктивності та забезпечення комплексності результатів, сучасними українськими науковцями Калужною Н.Г. та Лежешковою В.Г. був розроблений підхід до розрахунку агрегованого показника, що дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного бізнесу за окремими його складовими. Підґрунтям для розрахунку показника є обрані компоненти міжнародних рейтингових систем, значення яких дозволяє оцінити ступінь сприятливості середовища приймаючої країни у певному аспекті для здійснення міжнародної підприємницької діяльності [25].

Цей показник розраховується за такою формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (2.1)$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

S_i – оцінка i -тої складової бізнес-середовища країни ($i=1, \dots, N$);

N – кількість складових бізнес середовища країни;

k_{ij} – оцінка j -го індикатору i -тої складової бізнес-середовища країни ($j=1, \dots, M_i$);

M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i -тої складової бізнес-середовища країни.

Для того, щоб оцінка за допомогою агрегованого показника давала найбільш об'єктивний результат, доцільно використовувати індикатори, що стосуються різних складових бізнес-середовища. На практиці більшість науковців здебільшого використовують PEST-аналіз для всебічної оцінки зовнішнього середовища. Складовими PEST-аналізу є політико-правове, економічне, соціальне і технологічне середовище.

Після розрахунку агрегованого показника, що наведений в додатку Б, для кожної країни за запропонованою формулою, із використанням індексів з Додатку А, маємо такі результати: США – 71.59 балів, Канада – 70.38, а Україна – 49.41.

Визначивши значення агрегованого показника для кожної країни, можна побачити, що найбільш сприятливе бізнес-середовище для ведення підприємницької діяльності наявне у США. На другому місці з різницею трохи більше, ніж на один пункт – Канада.

Найбільш несприятливе для ведення бізнесу середовище серед досліджених країн виявилось в Україні. Найбільш відсталою сферою показало себе технологічне середовище, яке аж на 51% відстає від відповідного показника, порашованого для США, а також показники, що визначають рівень захищеності власності, ефективність судів тощо.

2.2. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингових послуг ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

Оскільки, за прогнозами експертів, сфера консалтингових послуг буде тільки зростати, перспектив розвитку у ній ставатиме ще більше. Бізнеси

готові витратити все більше коштів, аби отримати знання й пораду у різних сферах своєї діяльності. Втім, період стабільності у світовій економіці закінчився після початку пандемії, і ніхто не знає, які виклики очікують на нас у наступні роки.

Така невизначеність майбутнього для консалтингової діяльності є як проблемою, так і можливістю вийти на новий рівень. У періоди турбулентності потреба підприємств у підтримці різко зростає, а, отже, зростає й попит на фахівців, які можуть таку допомогу надати.

Відповідно до останніх досліджень, галузь консалтингу чекають такі тенденції:

1. Індивідуалізація рішень. Споживачі хочуть отримати рішення, які будуть максимально враховувати всі аспекти діяльності їх підприємств. Це, в свою чергу, потребує більшого заглиблення у діяльність і розуміння бізнес-процесів своїх клієнтів.
2. Цифровізація. Бізнес-процеси на підприємствах все більше ускладнюються новітніми технологіями, тому вимагають консультантів, які спеціалізуються у певній галузі і мають навички роботи з технологіями.
3. Зміна підходу до стратегічного планування. У період глобальних змін довгострокові стратегії швидко втрачають свою актуальність і перестають відповідати викликам часу. На сьогодні, клієнти хочуть бачити більш короткострокові, гнучкі та практичні стратегії, які швидко можна підлаштувати під мінливу ситуацію на ринку.
4. Побудова довгострокового партнерства. Клієнтські компанії все більше починають цінувати не тільки отримання якісної консультації, а й супровід у впровадженні ідей у життя, підтримку під час кризового, перехідного періоду.
5. Робота з даними. Пошуки нових способів обробки даних, аналітики, використання штучного інтелекту – все це допомагає провести якісну оцінку і приймати зважені рішення [26].

За розрахунками агрегованого показника найсприятливішим бізнес-середовищем володіє США.

Не дивлячись на швидкий ріст галузі в цій країні, перед великими консалтинговими компаніями, такими як «Делойт», постають безліч викликів.

По-перше, це посилення конкуренції. На ринку з кожним роком зростає кількість малих фірм, або навіть індивідуальних консультантів. Їхня робота зазвичай потребує менших витрат і є більш дешевою, тому здатна суттєво впливати на ціноутворення. Звичайно ж, перевагою великих компаній є їх репутація, довіра та багаторічний досвід, проте клієнти все частіше порівнюють можливість отримати виконану роботу за невеликий гонорар у локального бізнесу із коштами, які б вони витратили на замовлення у «консалтингових гігантів».

Двадцять років тому відомі консалтингові фірми McKinsey, Boston Consulting Group та Big Four володіли унікальними знаннями та порадами стосовно найліпших практик, що робило їх пропозицію безцінною. Сьогодні більша частина такої інформації є доступною в Інтернеті для тих, хто хоче провести дослідження самостійно. Крім того, випускники консалтингових фірм першого рівня зараз поширені. Тільки у компанії McKinsey понад 30 000 випускників, які працюють на керівних посадах у приватному, державному та соціальному секторах у всьому світі, тобто їхній досвід поширюється в галузі [12, с. 156].

Загалом, уряд США докладає зусиль аби підтримувати вільну конкуренцію в країні і не допускати утворення монополій. Хоча «Делойт» і є найбільшим гравцем на ринку консалтингових послуг США, проте все ще займає порівняно незначну частку ніші [24].

Враховуючи постійне зростання споживання консалтингових послуг в країні, створюються всі умови для подальшого розширення діяльності на цій території.

Серед проаналізованих країн, США показало найбільший рівень розвитку технологічного середовища.

З одного боку, використання технологій, «розумних машин» та програм зменшує витрати консалтингових компаній на робочу силу, яка є основним

ресурсом у цьому виді діяльності. З іншого боку, бізнес також впроваджує технології, що можуть виконувати завдання з аналізу даних і, як наслідок, це зменшує попит на консультаційні послуги, особливо ті, що не потребують особливої експертності.

Слід зазначити, що цифровізація змінює структуру попиту на консалтингові послуги, є чинником зростання попиту на послуги ІТ-консалтингу, консультування з економічних, правових та інших проблем цифрових трансформацій бізнесу, сприяє розвитку онлайн консалтингу та сполученню офлайн та онлайн каналів консалтингового обслуговування клієнтів, використанню цифрового маркетингу консалтингових послуг тощо [27, с.23].

Тож консультантам українського офісу потрібно набувати все більше навичок та знань у високотехнологічних галузях, аби залишатися затребуваними на ринку США. Це, в свою чергу, вимагає від «Делойту» вкладання коштів у навчання своїх працівників.

«Делойт», зі свого боку, для успішного розширення своєї діяльності та підтримки конкурентоспроможності на території США має постійно інтегрувати інновації у свою бізнес-діяльність та створювати новітні програми і платформи. До того ж, розуміючи тенденції на ринку, компанії слід впроваджує технології на основі штучного інтелекту.

Ще одним важливим трендом серед споживачів американського ринку є соціальна відповідальність бізнесу.

Для прикладу, згідно з даними Harvard business school (2021), 70 % американців вважають, що для компаній “важливо” або “дуже важливо” зробити світ кращим. Для порівняння: лише 30 % стверджує, що для компанії найважливіше забезпечувати прибутковість для акціонерів [28, с. 58].

Оскільки саме великі компанії задають тренди на ринку, на них покладається велика відповідальність, аби змінювати світ на краще.

Враховуючи це, все більше споживачів при виборі продукту звертають увагу не тільки на його якість, а й на ініціативи, які пропонує або підтримує

компанія. Саме тому у світі поширюється попит на соціально-відповідальні компанії. Останні, окрім основної своєї діяльності і отримання прибутку, витрачають ресурси на те, щоб приносити користь суспільству. Це можуть бути ініціативи зі зменшення шкоди навколишньому середовищу, допомога вразливим верствам населення, інклюзія, відповідальне споживання, проекти, направлені на покращення інфраструктури тощо.

«Делойт» також позиціонує себе як соціально-відповідальна корпорація. Компанія реалізує різні заходи у таких сферах: рівний доступ до медичних послуг, права людини, гендерна рівність, расова та етнічна рівність, інклюзивність та інше. До того ж, український «Делойт» підтримує ініціативи зі зменшення відходів та має власну стратегію скорочення викидів вуглекислого газу і переходу до відновлювальних джерел енергії до 2030 року.

Такий підхід сприятиме покращенню іміджу компанії і залученню нових потенційних клієнтів. Компанії також слід підвищувати рівень корпоративної культури, створювати комфортне робоче середовище, яке б приваблювало талановиту робочу силу, наявну у США.

Отже, можна дійти висновку, для ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» було б доцільно вкладати кошти у розвиток бізнесу в США. Проте компанії слід враховувати потенційні загрози і слідкувати за новими перспективами ринку.

Конкуренція на ринку консалтингових послуг Канади здебільшого представлена невеликими компаніями, а 8.5% займає канадський «Делойт». Відсутність серйозних конкурентів сприяє стрімкому розвитку і просуванню у нових напрямках консалтингу [29, с.8].

Крім того, прогнозується, що найбільші компанії в галузі продовжать йти шляхом агресивного придбання інших компаній, щоб збільшити спектр їхніх послуг і частку ринку, таким чином потенційно підвищувати попит на промислові послуги [29, с.8].

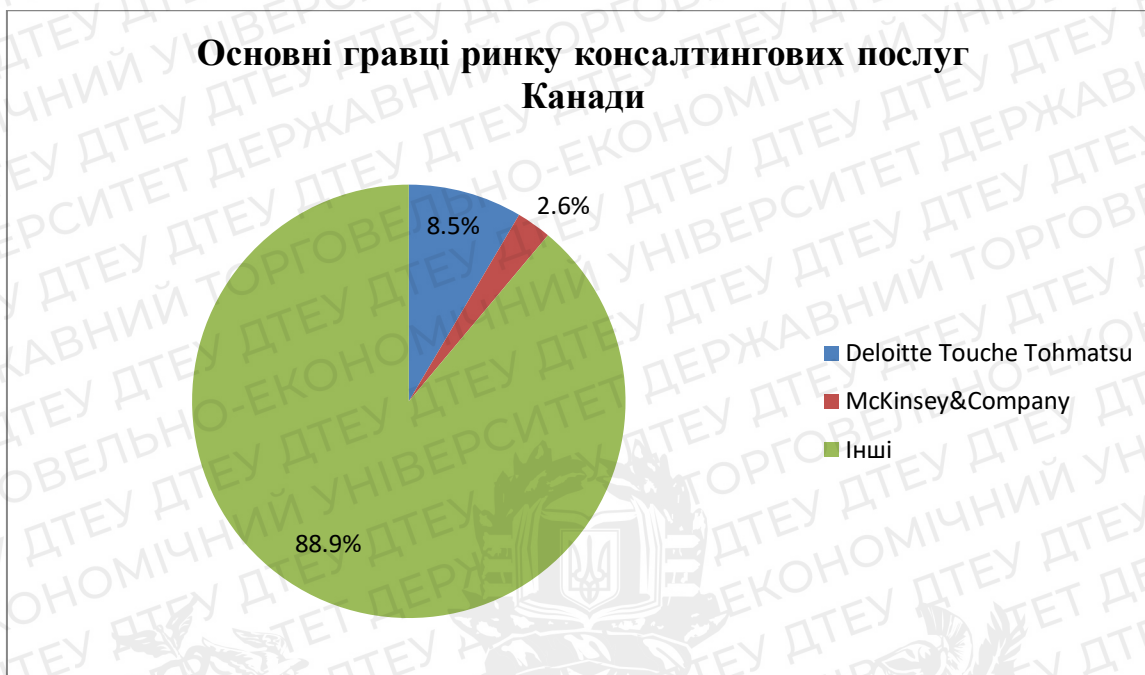


Рис. 2.3. Основні гравці ринку консалтингових послуг Канади.

Джерело: [29, с.8].

«Делойт» Канада в останні роки зробив декілька придбань та колаборацій для поглиблення спеціалізації та розширення діяльності в певних галузях.

Прикладом такого може слугувати приєднання «Synergix Consulting» до канадського «Делойту», що має на меті вихід на лідерські позиції у сфері консультування у галузі фармакоекономіки та охорони здоров'я.

Така увага до ринку консалтингових послуг у медичній сфері пояснюється необхідністю подолання викликів та проблем, які були виявлені в наслідок світової пандемії.

Канадський офіс компанії все частіше залучає український спеціалістів до надання консалтингових послуг. Наші фахівці допомагають із впровадженням на налаштуванням нових програм і систем обліку в медичних компаніях країни.

Беручи до уваги факти, згадані вище, компанії «Делойт» доцільно було б продовжувати експансію на ринку Канади, шляхом поглинання менших, але більш спеціалізованих компаній, що стрімко розвиваються, а досить сприятливе бізнес-середовище цієї країни буде позитивно впливати на

динаміку нарощення діяльності. ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» залучається у проекти як консультанти з питань, що потребують глибокого розуміння ІТ-сфери. Із розширенням кількості клієнтів, компанії було б доцільно продовжувати і розвивати партнерство із канадським офісом у вузьких галузях консалтингу.

За розрахунками агрегованого показника ефективності бізнес-середовища Україна отримали найнижчі бали, серед досліджуваних країн. Ситуація суттєво ускладнилася після збройного нападу росії 24 лютого.

Падіння ВВП України за підсумком 2022 року оцінюється на рівні 30,4%[30].

Звичайно ж ці події вплинули і на сферу консалтингу, адже частина підприємств не працювала взагалі, а великий відсоток працездатного населення став біженцями або внутрішньо переміщеними особами. Одним із шляхів виходу із цієї ситуації стала запроваджена ще під час пандемії можливість працювати віддалено. Проте такий формат організації бізнес-процесів створює додаткові ризики, пов'язані із захистом інформації.

Все частіше у світі здійснюються хакерські атаки. Криза, спричинена пандемією, тільки пришвидшила цей процес. З початком локдауну компаніям за короткий термін довелося переходити на онлайн формат і переносити більшу частину інформації на електронні носії. Через вкрай стислі терміни бізнес не встиг швидко адаптувати свої системи кіберзахисту, тому, починаючи з 2020 року, відбувається стрімкий ріст випадків витоку конфіденційної інформації.

Особливо гостро це питання стоїть для українського офісу «Делойт», адже після збройного нападу на Україну у 2022 році, росія почала активно застосовувати кібератаки як інструмент гібридної війни.

Саме тому для «Делойту» як компанії, яка працює із величезним масивом клієнтських даних, вкрай важливо приділяти більше уваги їх захисту, аби не стати жертвами кіберзлочину і не втратити довіру партнерів.

«Делойт» є одним із лідерів на ринку України, який задає тренди у цій сфері, але для утримання своїх позицій компанії слід постійно досліджувати

нові можливості захисту інформації та покращити свої політики і проводити навчання для співробітників.

Тренд на соціально-відповідальні компанії притаманний також і українському суспільству, проте має і свої особливості. В нашій країні вже багато років розвинений волонтерський рух, але після початку повномасштабної війни все більше людей почало цікавитись суспільною користю, яку генерують компанії. Цінності українців суттєво змінилися. Так, важливим стало чи не мають корпорації зв'язків з країною-агресором, чи допомагають армії та постраждалим від війни, чи донатять кошти та інше. Український офіс «Делойт» своїми консалтинговими послугами активно допомагає державі у проведенні важливих реформ, підтримує волонтерські ініціативи співробітників тощо.

Для компанії актуальним є продовжувати надавати свої професійні консультаційні послуги та поглиблювати знання у сфері благодійності і новітніх технологій. З іншого боку, війна збільшила попит на консалтингову допомогу компаніям у подоланні труднощів, що виникли через кризу.

До того ж в рамках партнерства американський та канадські офіси «Делойту» почали активно залучати українських фахівців до своїх проектів і розширили співробітництво з ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК». Це створює можливість легшого виходу на ринки консалтингових послуг цих країн.

Тому «Делойту» слід швидко реагувати на нові виклики в умовах реального часу та, водночас, підтримувати український бізнес, ділячись своїм досвідом та експертністю.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами оцінки середовища 3 країн, для компанії «Делойт» найбільш перспективним варіантом є продовжувати експансію на ринку США, як країни з найсприятливішим бізнес-середовищем. Основну ставку на розвитку бізнесу в цій країні слід зробити на цифровізації:

впровадженні нових технологій, розробці програм, використанні штучного інтелекту та іншого. Також американські споживачі хочуть окрім отримання кваліфікованих послуг, бачити які кроки робить компанія для забезпечення суспільного блага, тому «Делойту» слід докладати більше зусиль у просуванні себе як бренду соціально-відповідальних компаній.

«Делойту» Канада було б доцільно сконцентруватися на пошуку і поглинанні малих підприємств галузі, враховуючи відсутність вагомих конкурентів на ринку. А українському офісу слід поглиблювати спеціалізацію у затребуваних сферах, таких як медицина і технології., що допомогло б у розширенні діяльності в цій країні.

Найскладніша ситуація для «Делойту» склалася в Україні. Сприятливість бізнес-середовища країни була на низькому рівні, та ще більше ускладнилась війною. Бізнесу зараз складно будувати стратегії, планувати розширення діяльності та інвестицій в країні, де ідуть бойові дії. Саме тому основним завданням ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» на сьогодні є утриматися «на плаву», підтримувати своїх співробітників та намагатися перевести більшу частину діяльності на експорт послуг у країни з більш сприятливим бізнес-середовищем.

Для компанії «Делойт», як і для більшості консалтингових компаній, слід використовувати більше інновацій, програм для захисту даних своїх клієнтів, розвивати соціальну відповідальність і будувати довгострокові партнерства.

Водночас, уряд України має вживати додаткових заходів для покращення бізнес-середовища в країні, передусім у технологічній та правовій сферах, адже це сприяє більш активному розвитку економіки та залученню додаткових інвестицій.

«Делойт», як один із лідерів своєї галузі, першим приймає більшість викликів і наслідків криз, але це є одночасно як перешкодами, так і можливостями для виходу на новий рівень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Наведена у цій роботі інформація свідчить про те, що консалтинг є молодіжною, але дуже перспективною сферою міжнародного бізнесу. Через свій вплив на діяльність компаній консалтинг робить значний внесок у розвиток світової економіки, що з кожним роком тільки зростає.

У період кризи та невизначеності попит на експертну пораду активно збільшується, що відкриває значні можливості для консалтингових компаній. Тенденції, як і настрої споживачів, на світовому ринку швидко змінюються, з'являються нові технології, принципи і способи розробки консалтингових рішень. Саме тому бізнесу актуально приділяти увагу дослідженням і трендам у цій сфері, аби ефективно функціонувати та розвиватись.

Таким чином, у результаті дослідження та узагальнення матеріалів, ми дійшли таких висновків:

1. Визначили, що консалтингові послуги – це послуги консультативного та інтелектуального характеру, які надаються консультантами з використанням їх професійних навичок для вивчення, розробки, організації та управління проектами. Метою консалтингу є допомога менеджменту компанії у досягненні певних управлінських цілей. Завдяки дослідженню визначили основні види та особливості консалтингових послуг, як окремої сфери діяльності.
2. Проаналізувавши діяльність ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» на міжнародному ринку консалтингових послуг, виявили, що компанія є частиною всесвітньовідомого бренду, який займає високі позиції на міжнародному ринку і має вагомий вплив на індустрію. «Делойт» постійно росте, розвивається, проводить власні дослідження, активно використовує нові технології та бере участь у вирішенні соціально-важливих проблем людства.
3. Після оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК» було встановлено, що найдоцільніше для

компанії продовжувати розширення свого бізнесу в США та Канаді, оскільки ці країни мають найбільш сприятливе середовище. Для українського офісу було б актуально докладати всіх зусиль, аби ефективно подолати кризу.

4. У процесі аналізу стратегічних орієнтирів розвитку консалтингових послуг ТОВ "ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК" були досліджені тенденції та очікувані тренди галузі на ринках обраних країн, що слід враховувати під час планування майбутньої діяльності. Визначено перспективні стратегії та можливості розширення діяльності компанії на ринках США, Канади і України.

З огляду на викладене вище, можна дійти висновку, що консалтинг – це галузь майбутнього, яка під впливом новітніх технологій зазнаватиме кардинальних змін у найближчі роки. Консалтинговим компаніям, таким як «Делойт», потрібно зосередитися на дослідженні змін на глобальному ринку, аби зберегти свої позиції та розвиватися. За прогнозами фахівців, майбутнє галузі полягає у використанні новітніх технологій і можливості швидко пристосовуватися до змін. Тому «Делойту» слід змістити фокус своєї уваги на ці напрями і шукати можливості розширення бізнесу у країнах зі сприятливим для цього середовищем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Market size of the management consulting services industry worldwide from 2020 to 2021 with a forecast for 2022 and 2026. URL: <https://www.statista.com/statistics/1234833/global-management-consulting-services-market-size/> (дата звернення: 02.01.2023).
2. Юрій Григоренко. Якою буде динаміка світової економіки у 2023 році. *Світова економіка* 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/iako-iu-bude-dynamika-svitovoi-ekonomiky-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 02.02.2023).
3. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
4. Consulting in Europe. Feaco European Federation of Management Consultancies Associations. URL: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/> (дата звернення: 02.01.2023).
5. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип.27. С. 54-58.
6. Про освіту від: Закон України від 05.09.2017. № 2145-VIII.
7. Маркетингові послуги: порядок оподаткування ПДВ. Головне управління ДПС у Донецькій області.
8. Хоменко В.В. Консалтингові послуги в освіті. *Інноваційна педагогіка. Теорія і методика управління освітою*. 2020. Вип. 25. Т. 1. С. 149–152.
9. Основи управлінського консультування: навч.-метод. посіб./ Соколенко В.А., Лінькова О.Ю. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. – 216с.
10. Consulting Industry. URL: <https://www.consultancy.eu/consulting-industry> (дата звернення: 02.01.2023).
11. Любохимець Л.С., Дашевська А.А. Роль міжнародного консалтингу в розвитку національного ринку консалтингових послуг. *Економіка і*

суспільство. 2017. Вип. 13. С. 234-239.

12. Копитко М.І., Верескля М.Р., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнесом. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип.2 (12). С. 151-159.

13. Лазурко М.І., Завербний А.С. Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Вип. 2 (6). 2021. С. 204-212.

14. Звіт про вплив «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/global-report-home.html> (дата звернення: 10.01.2023).

15. Ourheritage. Офіційна веб-сторінка Делойт. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/about/story/purpose-values/our-history..html> (дата звернення: 27.12.2023).

16. Про «Делойт». Офіційна веб-сторінка Делойт в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html> (дата звернення: 27.12.2023).

17. Deloitte. Consultancy.eu. URL: <https://www.consultancy.eu/firms/deloitte> (дата звернення: 28.12.2023).

18. 2022 GLOBAL IMPACT REPORT. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/gx-about-deloitte-global-report-full-version-2022.pdf> (дата звернення: 10.01.2023).

19. 2021 GLOBAL IMPACT REPORT. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/about/governance/global-impact-report/gx-global-reports-archives.html> (дата звернення: 10.01.2023).

20. 2020 GLOBAL IMPACT REPORT. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/about/governance/global-impact-report/gx-global-reports-archives.html> (дата звернення: 10.01.2023).

21. Офіційна веб-сторінка Делойт в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 27.12.2023).

22. Пікулик О.І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. Вип. 2 (119). С. 23-26.

17. Про «Делойт». Офіційна веб-сторінка Делойт в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html> (дата звернення: 27.12.2023).

23. Пархоменко Н.О. Вплив тенденцій розвитку глобального середовища на діяльність бізнес-систем. *Вісник ХНУ імені Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 12. С. 59-68.

24. United States Strategic consulting services market- growth, trends, COVID-19 impact, and forecasts (2023-2028). *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-strategic-consulting-services-market> (дата звернення: 30.01.2023).

25. Калюжна Н.Г., Лежєп'юкова В.Г. Рейтингові системи оцінювання бізнес-середовища приймаючої країни. *Бізнесінформ. Економіка. Міжнародні економічні відносини*. 2020. Вип. 5. С. 70-78.

26. Five trends shaping the future of the consulting industry. *Consultancy.uk*. URL: <https://www.consultancy.uk/news/25670/five-trends-shaping-the-future-of-the-consulting-industry> (дата звернення: 10.01.2023).

27. Минко Н.А. Консалтингове обслуговування в умовах цифрових трансформацій бізнесу. Цифрові трансформації бізнесу: економіка та консалтинг: матеріали регіон. наук.-практ. конф. молодих учених (Харків, 24 листоп. 2021 р.) / за заг. ред. Шевченко Л.С.; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, каф. екон. теорії. – Харків: Право, 2021. – 124 с.

28. Кузьмін О.С., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія, та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. Вип. 2 (6). С. 56-64.

29. Management Consulting in Canada. *IBIS World*. URL:

https://blog.villagewellth.com/wp-content/uploads/2022/05/54161CA_20Management_20Consulting_20in_20Canada_20Industry_20Report.pdf

30. Економіка України торік скоротилася на 30,4% - Мінекономіки. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3646860-ekonomika-ukraini-torik-skorotilasa-na-304-minekonomiki.html>

31. Country Rankings. 2022 Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/ranking> (дата звернення: 04.01.2023).

32. Human Development Index (HDI). Human Development <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (дата звернення: 04.01.2023).

33. KOF Globalisation Index. KOF Swiss Economic Institute. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (дата звернення: 04.01.2023).

34. 20 компаній-аутсорсерів з офісами в Україні. URL: <https://dou.ua/forums/topic/36550/>

35. Торговельно-економічне співробітництво. Посольство України в Сполучених Штатах Америки (mfa.gov.ua). URL: <https://usa.mfa.gov.ua/ukrayina-ta-ssha/torgivelno-ekonomichne-spivrobitnictvo>

Індикатори сприятливості бізнес-середовища

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Посилання на ресурс	США	Канада	Україна
Політико-правове середовище	1. Політична глобалізація де-факто	1. KOFGI: Political Globalisation, de facto	1. 90.71	1. 91.04	1. 83.48
	2. Політична глобалізація де-юре	2. KOFGI: Political Globalisation, de jure	2. 94.3	2. 93.24	2. 93.22
	3. Захист прав власності	3. IEF: Property Rights	3. 94.3	3. 89.5	3. 39.7
	4. Судова ефективність	4. IEF: Judicial Effectiveness	4. 95.7	4. 96.4	4. 31.4
	5. Сумлінність влади	5. IEF: Government Integrity	5. 77.9	5. 86.7	5. 33.8
	6. Фіскальна свобода	6. IEF: Fiscal Health	6. 75.7	6. 62.8	6. 73.6
	7. Податкове навантаження	7. IEF: Tax Burden	7. 75.7	7. 75.7	7. 89.1
	8. Політична стабільність	8. GII: Institutions → Political environment → Political and operational stability	8. 78.2	8. 83.6	8. 50.9
	9. нормативно-правове середовище	9. GII: Institutions → Regulatory environment	9. 89.4	9. 91.5	9. 61.6
Економічне середовище	1. Економічна глобалізація де-факто	1. KOFGI : Economic Globalisation, de facto	1. 53.79	1. 62.01	1. 76.5
	2. Економічна глобалізація де-юре	2. KOFGI : Economic Globalisation, de jure	2. 81.06	2. 80.87	2. 52.28
	3. Свобода торгівлі	3. IEF : Trade Freedom	3. 75.2	3. 83.2	3. 78.6
	4. Свобода ведення бізнесу	4. IEF : Business Freedom	4. 87.5	4. 78.8	4. 61.1
	5. Реєстрація підприємства	5. IEF : Investment Freedom	5. 85.0	5. 80.0	5. 35.0
	6. Свобода інвестицій	6. IEF : Financial Freedom	6. 80.0	6. 80.0	6. 30.0
	7. Захист інвесторів				
	8. Фінансова свобода				
	9. Отримання кредитів				
Соціальне середовище	1. Соціальна глобалізація де-факто	1. KOFGI : Social Globalisation, de facto	1. 89.31	1. 91.95	1. 62.33
	2. Соціальна глобалізація	2. KOFGI : Social Globalisation, de jure	2. 84.5	2. 86.94	2. 75.76
		3. IEF : Labor Freedom	3. 84.5	3. 68.7	3. 60.7
					4. 61.9
					5. 9.6

	де-юре 3. Свобода праці 4. Освіта 5. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи 6. Рівень знань працівників 7. Інноваційні зв'язки 8. Індекс людського розвитку	4. GII : Human capital and research → Education 5. GII : Human capital and research → Research and development 6. GII : Business sophistication → Knowledge workers 7. GII : Business sophistication → Innovation linkages 8. HDI	75.8 4. 58.6 5. 86.1 6. 75.0 7. 66.1 8. 0.921	4. 62.0 5. 62.6 6. 50.3 7. 59.8 8. 0.936	6. 45.2 7. 21.3 8. 0.773
Технологічне середовище	1. Інформаційно-комунікаційні технології 2. Загальна інфраструктура 3. Екологічна стійкість 4. Створення знань 5. Вплив знань 6. Креативні товари та послуги 7. Онлайн креатив	1. GII : Infrastructure → Information and communication technologies (ICTs) 2. GII : Infrastructure → General infrastructure 3. GII : Infrastructure → Ecological sustainability 4. GII : Knowledge and technology outputs → Knowledge creation 5. GII : Knowledge and technology outputs → Knowledge impact 6. GII : Creative outputs → Creative goods and services 7. GII : Creative outputs → Online creativity	1. 92.1 2. 58.6 3. 25.4 4. 69.6 5. 55.0 6. 44.8 7. 43.0	1. 84.7 2. 64.6 3. 21.6 4. 45.7 5. 33.5 6. 31.1 7. 44.0	1. 74.9 2. 19.6 3. 21.5 4. 30.4 5. 32.8 6. 8.9 7. 11.0

Джерело: складено автором за [31], [32], [33]

Розрахунок агрегованого показника

$$I(\text{США}) = \frac{90.71+94.3+95.7+77.9+75.7+0+75.9+78.2+89.4}{9} + \frac{53.79+81.06+75.2+87.5+85+80}{6}$$

$$+ \frac{89.31+84.5+75.8+58.6+86.1+75+66.1+92.1}{8} + \frac{92.1+58.6+25.4+69.6+55+44.8+43}{7}$$

$$I(\text{Канада}) = \frac{91.04+93.24+89.5+96.4+86.7+62.8+75.7+83.6+91.5}{9} + \frac{62.01+80.87+83.2+78.8+80+80}{6}$$

$$+ \frac{91.95+86.94+68.7+62+62.6+50.3+59.8+93.6}{8} + \frac{84.7+64.6+21.6+45.7+33.5+31.1+44}{7}$$

$$I(\text{Україна}) = \frac{83.48+93.22+39.7+31.4+33.8+73.6+89.1+50.9+61.6}{9} + \frac{76.5+52.28+78.6+61.1+35+30}{6}$$

$$+ \frac{62.33+75.76+60.7+61.9+9.6+45.2+21.3+77.3}{8} + \frac{74.9+19.6+21.5+30.4+32.8+8.9+11}{7}$$

