

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**КОНСАЛТИНГОВА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ  
СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

*(на матеріалах Асоціація «Український національний комітет  
Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)*

Студента 4 курсу, 14 групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини» освітньої  
програми «Міжнародний бізнес»

Вовка Родіона  
Леонідовича

Науковий керівник  
канд. екон. наук

Новак Олена  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук, доцент

Лежепьоква Вікторія  
Геннадіївна

**Київ 2023**

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»,

ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р

**Завдання  
на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві**

Вовку Родіону Леонідовичу

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи) : Консалтингова підтримка діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу (на матеріалах УНК МТП «ICC UKRAINE», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи) \_\_\_\_\_

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

*Мета проекту (роботи)* – вивчення сутності, теоретико-методологічних основ і розробка та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо формування й реалізації консалтингової взаємодії підприємств України у системі міжнародного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес перебудови консалтингової підтримки суб'єктів міжнародного бізнесу з урахуванням реалій сьогодення.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та практичні аспекти надання якісної консалтингової підтримки для суб'єктів міжнародного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу:

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

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

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Дослідження розвитку консалтингової діяльності асоціації «Український Національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC UKRAINE)»

- 1.1. Сутність, види та особливості розвитку консалтингової діяльності.

1.2. Аналіз діяльності ICC UKRAINE в контексті консалтингової підтримки суб'єктів міжнародного бізнесу.

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Рекомендації що до розвитку консалтингової діяльності асоціації «Український Національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC UKRAINE)» у міжнародному бізнесі.

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу Асоціації «Український Національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC UKRAINE)»

2.2. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингової діяльності Асоціації «Український Національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC UKRAINE)» на зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

## 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 20.12.2022	19.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	08.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.04.2023	05.04.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 20.05.2023	15.05.2023
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 26.05.2023	20.05.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2023	до 30.05.2023
7	Попередній захист ВКР	30.05-10.06.2023	30.05-10.06.2023
8	Захист ВКР	Згідно графіку	Згідно графіку

8. Дата видачі завдання «\_\_\_\_\_» 2023р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Новак О.В. \_\_\_\_\_

10. Гарант освітньої програми

Лежетько В.Г. \_\_\_\_\_

11. Завдання прийняв до виконання студент

Вовк Р.Л. \_\_\_\_\_



## АНОТАЦІЯ

**Вовк Р.Л. Консалтингова підтримка діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу**

**Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», освітня програма «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023.**

У першому розділі досліджено сутність та принципи розвитку консалтингової діяльності. Розглянуто основні види консалтингової підтримки бізнесу на ринках та проведено аналіз діяльності УНК МТП «ICC UKRAINE»

Другий розділ присвячений оцінці сприятливості середовища міжнародного бізнесу та розгляду основних стратегічних орієнтирів розвитку консалтингової діяльності УНК МТП «ICC UKRAINE»

*Ключові слова:* консалтинг, суб'єкт, підтримка

## ANNOTATION

**Vovk R.L. Consulting support for the activities of international business entities**

**Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", educational program "International Business". State University of Trade and Economics, 2023.**

The first chapter examines the essence and principles of the development of consulting activities. The main types of business consulting support in the markets were considered and an analysis of the activities of the UNC MTP "ICC UKRAINE" was carried out. The second section is devoted to the assessment of the favorable environment of international business and consideration of the main strategic guidelines for the development of the consulting activity of UNC MTP "ICC UKRAINE"

*Keywords:* consulting, entity, support

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ (ISS UKRAINE)»</b>	6
1.1. Сутність, види та особливості розвитку консалтингової діяльності	6
1.2. Аналіз діяльності «ISS UKRAINE» в контексті консалтингової підтримки суб'єктів міжнародного бізнесу	9
Висновок до розділу 1	16
<b>РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ (ISS UKRAINE)» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ</b>	17
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ (ISS UKRAINE)»	17
2.2. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингової діяльності Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ISS UKRAINE)» на зовнішніх ринках	19
Висновок до розділу 2	22
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	24
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	26

## ВСТУП

Підприємства стикаються з низкою проблем і завдань через постійні зміни в конкурентному бізнес-середовищі. Це призвело до підвищення важливості консалтингових послуг, які дозволяють глобальним компаніям вирішувати стратегічні та операційні питання. Щоб досягти успіху на міжнародному ринку, корпорації повинні мати розуміння останніх тенденцій і вміти орієнтуватися в складнощах глобальної економіки.

Глобалізація впливає на розвиток нових тенденцій, які вимагають всебічного розуміння та знання міжнародних процесів. Завдяки консалтинговим послугам компанії можуть отримати знання та інструменти, необхідні для ретельного вивчення глобального ландшафту, точного налаштування своїх стратегічних цілей для зовнішньої експансії, підвищення бажаності продукту, оптимізації бізнес-процедур і дотримання світових стандартів і очікувань.

У сфері консалтингу з питань глобалізації одним з ключових аспектів є необхідність визнавати та враховувати культурні та соціальні відмінності, притаманні різним країнам і регіонам. Консультант повинен бути обізнаним як у бізнес-стратегіях, так і в культурних нормах місць розташування клієнтів. Крім того, практичне знання міжнародних правових і регулятивних стандартів є доречним для ведення міжнародного бізнесу.

Отже, у сучасному світі глобалізації досягнення успіху в міжнародному бізнесі має вирішальне значення, тому консалтингова підтримка є цінним інструментом для організацій, що працюють або мають намір вийти на міжнародний ринок. Складний і постійно мінливий сучасний світ означає, що консалтингова підтримка для міжнародних бізнес-структур є надзвичайно важливою. Вище наведене підкреслює актуальність теми дослідження.

Дослідження проблем розвитку консалтингових послуг здійснювали у своїх працях чисельні як закордонні, так і вітчизняні науковці, такі, як С. Бісвас, Е. Бейч, В. Верба, В. Герасимчук, О.Довгий, В. Духненко, О.

Дуброва, М. Кропивко, Ю. Лапигін, К. Макхем, Р. Метцгер, В. Новицький. Проте проблематика розвитку консалтингу та визначення напрямів розвитку консалтингових послуг суб'єктами міжнародного бізнесу України в сучасних умовах трансформаційних змін потребує додаткового дослідження.

**Метою дослідження** є дослідження сутності, теоретико-методологічних основ і розробка та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо формування й реалізації консалтингової взаємодії підприємств України у системі міжнародного бізнесу.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність, види та особливості розвитку консалтингової діяльності;
- проаналізувати діяльність ICC Ukraine в контексті консалтингової підтримки суб'єктів міжнародного бізнесу;
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу ICC Ukraine;
- виявити стратегічні напрями розвитку консалтингової діяльності ICC Ukraine на зовнішніх ринках;
- надати рекомендації щодо перспективних засобів реалізації консалтингу в умовах сьогодення.

**Об'єктом дослідження** є процес перебудови консалтингової підтримки суб'єктів міжнародного бізнесу з урахуванням реалій сьогодення.

**Предметом дослідження** теоретико-методичні та практичні аспекти надання якісної консалтингової підтримки для суб'єктів міжнародного бізнесу.

**Методи дослідження.** У роботі було використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, спостереження, логічний метод). Методи дослідження використовувалися для вирішення поставлених у роботі завдань: для теоретичного узагальнення та формулювання висновків – абстрактний, логічний, синтез; для аналізу стану теми дослідження - статистико-економічний аналіз; табличний, графічний.

**Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчі та



нормативно-правові акти з проблем міжнародних економічних відносин, світового господарства, зовнішньоекономічної діяльності, управлінського консультування, нормативні акти Міністерства закордонних справ України, статистичні відомості Державної служби статистики України.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається з анотації, вступу, 2 розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг дипломної роботи – 29 сторінок. Список використаних джерел налічує 31 найменування.



## **РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ (ICSS UKRAINE)»**

### **1.1. Сутність, види та особливості розвитку консалтингової діяльності**

Консалтинг це процес надання експертних рекомендацій та консультацій з питань управління стратегії фінансів, маркетингу технологій та інших сфер діяльності. Консультанти є зовнішніми або внутрішніми експертами, які надають професійну допомогу вирішенню певних проблем або досягненню конкретних цілей. Основні функції консалтингу включають [12]:

- Аналіз бізнесу: консультанти досліджують діяльність підприємства, його конкурентну середу та проблеми, що потребують вирішення.
- Розробка стратегій: консультанти розробляють стратегії для досягнення мети підприємства, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори.
- Рекомендації з управління: консультанти надають рекомендації з управління, такі як зміна організаційної структури, поліпшення процесів, оптимізація ресурсів та інше.
- Підтримка впровадження: консультанти можуть надавати допомогу впровадженню рекомендацій, зокрема, за допомогою тренінгів, підготовки документації та іншими методами.
- Оцінка результатів: консультанти можуть відслідковувати та оцінювати результати впровадження рекомендацій та визначати їх вплив на діяльність підприємства.

Одним із факторів, що впливають на ефективність діяльності міжнародного бізнесу, є консалтингова підтримка. В умовах глобалізації, коли бізнес стає все більш складним та вимогливим, консультанти відіграють важливу роль в розвитку компаній та забезпеченні їх конкурентоспроможності на міжнародній арені. Однак, консалтингова підтримка в таких умовах має свої особливості та вимагає від консультантів більш широких знань та навичок. Є також багато різних видів консалтингової підтримки для бізнесу. Це можуть

бути такі речі, як фінансовий консалтинг, управління проектами, маркетинговий консалтинг та консалтинг з питань операційного управління. Кожен з цих видів має свої особливості та надає різні види допомоги підприємствам. Наприклад, фінансовий консалтинг може включати аудит бухгалтерських даних, фінансовий аналіз та допомогу в плануванні бюджету. Управління проектами може допомогти в розробці та впровадженні нових проектів, включаючи планування, виконання та контроль. Маркетинговий консалтинг може включати аналіз ринку та конкурентів, розробку маркетингових стратегій та планування рекламної кампанії. Консалтинг з питань операційного управління може допомогти в управлінні запасами, оптимізації виробничих процесів та підвищенні ефективності бізнесу.

Консультанти відіграють важливу роль у розвитку міжнародного бізнесу, зокрема вони допомагають суб'єктам міжнародного бізнесу вирішувати складні завдання і досягати поставлених цілей шляхом надання ефективних консультацій та підтримки в проведенні бізнесу. Однією з ключових ролей консультантів є розвиток стратегій для підприємств, які планують входити на міжнародні ринки. Також консультанти допомагають підприємствам проаналізувати потенційні ринки, оцінити їх ризики та переваги, визначити способи входу на ринок та розробити ефективні маркетингові стратегії. Крім того консультанти надають підтримку в організації бізнес-процесів, відстеженні ринкових тенденцій, визначенні оптимальних цін на продукцію, підвищенні продуктивності, зниженні витрат та вдосконаленні систем управління [10].

Для суб'єктів міжнародного бізнесу, які працюють в умовах глобалізації, особливо важливо мати на борту кваліфікованих консультантів, які мають досвід роботи з різними культурами та знають особливості роботи в різних частинах світу. Консультанти можуть надати корисну інформацію про місцевий ринок, культуру, норми та законодавство, що допоможе підприємствам ефективно працювати в міжнародному контексті.

Отже, роль консультантів у розвитку міжнародного бізнесу є дуже

важливою і потрібною, оскільки вони можуть допомогти суб'єктам міжнародного бізнесу вирішувати найскладніші проблеми і забезпечити успішність їх діяльності на глобальному ринку [2]. Це є особливо актуальним в умовах глобалізації, коли міжнародний бізнес стає все більш складним і конкурентним, а вимоги до якості продукту і сервісу зростають.

У сфері консалтингу суб'єктів міжнародного бізнесу існує декілька методик аналізу ринків та конкурентів [10]. Нижче описано декілька з них:

- SWOT-аналіз. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку. SWOT-аналіз полягає у вивченні внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на бізнес, та установленні відповідностей між ними.

- Аналіз Портера. Цей аналіз допомагає визначити ступінь конкуренції на ринку та ідентифікувати основних гравців. Він включає в себе аналіз п'яти сил: загроз нових учасників, загроз заміщення, переговорну силу покупців, переговорну силу постачальників та ступінь конкуренції між гравцями.

- Аналіз PEST. Цей аналіз допомагає визначити зовнішні фактори, що впливають на бізнес. PEST скорочення від Political, Economic, Social, та Technological factors, що в перекладі на українську означає політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

- Аналіз ринку. Цей аналіз допомагає визначити розмір ринку, тенденції розвитку, поведінку покупців, інновації, структуру та сезонність ринку.

- Конкурентний аналіз. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні ресурси, стратегії та поточні дії на ринку.

Управління міжнародними проектами може бути складним завданням, оскільки вимагає взаємодії зі співробітниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами з різних країн та культур. Ось кілька інструментів, які можуть допомогти управляти міжнародними проектами:

- Проектний менеджмент: Методології, такі як Scrum, Kanban, Agile та Waterfall, можуть бути використані для організації роботи та забезпечення якості результатів. Комунікація: Комунікація є важливим аспектом управління міжнародними проектами, і для цього можна використовувати різні інструменти, такі як електронна пошта, відеоконференції, чати та проектні портали.

- Міжнародні команди: Управління міжнародними проектами вимагає ефективної роботи з командами, що складаються з людей з різних країн та культур. Тому важливо забезпечити гармонію у команді та дати можливість кожному учаснику внести свій внесок.

- Використання технологій: Сучасні технології, такі як хмарні сервіси, веб-додатки та проектні програми можуть значно полегшити управління міжнародними проектами, забезпечуючи доступ до даних та інформації в режимі реального часу.

- Розуміння культурних різниць: Управління міжнародними проектами також вимагає розуміння культурних різниць та використання такої інформації для уникнення конфліктів та підвищення ефективності комунікації та співпраці.

Отже, консалтингова підтримка зачіпає дуже багато сфер в яких потрібно бути експертом задля задоволення потреб бізнесу

## 1.2. Аналіз діяльності «ICC UKRAINE» в контексті консалтингової підтримки суб'єктів міжнародного бізнесу

Асоціація УНК МТП «ICC UKRAINE» існує на теренах нашої країни вже 25 років. Дана організація представлена більш ніж в 140 країнах світу, має більше 80 партнерів та більше ніж 77 постійних учасників. Міжнародна Торгова Палата - найвпливовіша організація у сфері бізнесу по всьому світу. Штаб-квартира, що знаходиться у Парижі об'єднує бізнес з 1919 року та на

сьогодні включає понад 6,5 мільйонів компаній, палат та асоціацій з 142 країн світу і має розгалужену мережу Національних комітетів в 90 країнах. ICC розробляє правила ведення бізнесу, які в свою чергу використовуються суб'єктами господарювання по всьому світу під час міжнародного та внутрішнього співробітництва. Продуктом їхньої роботи є: Incoterms, типові міжнародні комерційні договори, уніфіковані правила щодо використання інструментів торгового фінансування, практики арбітражу тощо. Перед собою асоціація бачить наступну місію та цілі: перш за все, це сприяти розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій з використанням провідних світових практик. По-друге, це формування позитивного іміджу України на міжнародній арені, створення сприятливого бізнес-середовища для сталого розвитку та процвітання. І головним напрямком діяльності «ICC UKRAINE» є міжнародне співробітництво та створення умов для інтеграції національного бізнесу до міжнародної бізнес-мережі.

Так як розвиток виробництва та конкуренції на міжнародній арені не стоїть на місці, «ICC UKRAINE» постійно розвиває і свою діяльність. Проводиться пошук залучення інвестицій та грантів, що сприяє знаходженню нашими підприємствами нових ринків та їх консультуванню, залученню нових партнерів та розвитку інвестиційних проектів. Також Асоціація налагоджує і підтримує комунікації з міжнародними партнерами щодо ведення бізнесу та створює нові напрямки адміністрування, залучення широкого кола зацікавлених осіб. Асоціація здійснює широкий спектр послуг у різних галузях права: арбітражного, адміністративного, антимонопольного, інформаційного, митного, кримінального, господарського тощо. Для постійного моніторингу національного бізнес-середовища проводиться активна участь у громадських радах усіх підрозділів законодавчої та виконавчої гілок влади, співпраця з органами місцевого самоврядування, постійна взаємодія з дипломатичним корпусом, акредитованим у нашій країні, урядовими комітетами, Комітетами Верховної Ради України.

Основною перевагою асоціації, є те що її представники мають

можливість брати найкращі практики світу у веденні бізнесу, наприклад, Incoterms, Mediation, Contracts та робити переклад українською мовою з імплементацією їх для нашого бізнес-середовища. Яскравим прикладом її діяльності є збірник правил ведення бізнесу «Правила МТП, з використання термінів для зовнішньої та внутрішньої торгівлі».

Для проведення консалтингу суб'єктів бізнес-відносин, представникам асоціації «ICC UKRAINE» потрібно розуміти та знати специфіку ведення бізнесу в тому чи іншому регіоні світу [12]. Для цього дана асоціація заключає меморандуми з організаціями не тільки в середині нашої країни, а й представниками організацій інших країн. Наприклад за період 2021-22 роки було заключено 14 меморандумів, 11 з яких направлені якраз на розвиток консалтингу національних виробників товарів та послуг. Ось деякі з них [18]:

- Меморандум про партнерство між Національним комітетом МТП та Громадською спілкою Business Incubator Group Ukraine. Змістом даного меморандуму є спільна та узгоджена співпраця між організаціями у реалізації програм та проектів, окремих дій для розвитку підприємництва в Україні, що передбачає координацію діяльності Сторін, акумулювання інтелектуальних, наукових, інформаційних та інших ресурсів та взаємну підтримку з метою спільного здійснення цілей Меморандуму.

- Memorandum on cooperation and coordination of activities between the ICC UKRAINE and FPCCI. Даний меморандум був заключений з метою встановлення взаємовигідних економічних зв'язків між підприємствами та організаціями з Пакистану та України використовуючи можливості ICC UKRAINE у загальному контексті зміцнення економічного потенціалу двох регіонів та виведення місцевих виробників на зовнішні ринки, підвищення обізнаності ділових кіл з правилами, стандартами та етикою міжнародного бізнесу.

- Memorandum on cooperation and coordination of activities between

the ICC UKRAINE and Italian Chamber of Commerce. Цей документ був затверджений з метою налагодження позитивних для обох сторін економічних зв'язків між підприємствами та організаціями з італійської сторони та українськими виробниками з використанням можливостей ICC UKRAINE.

Також ICC UKRAINE проводить різні заходи спрямовані на підвищення обізнаності суб'єктів бізнесу нашої країни. На дані зустрічі запрошуються різні експерти, які обізнані у нюансах ведення бізнесу з закордоном. А в ролі гостей виступають представники Українського та зарубіжного бізнесу.

Варто проаналізувати ринок послуг, щоб мати певне розуміння ситуації. Нижче наведені статистичні дані щодо обсягів експорту послуг в загальному [3].



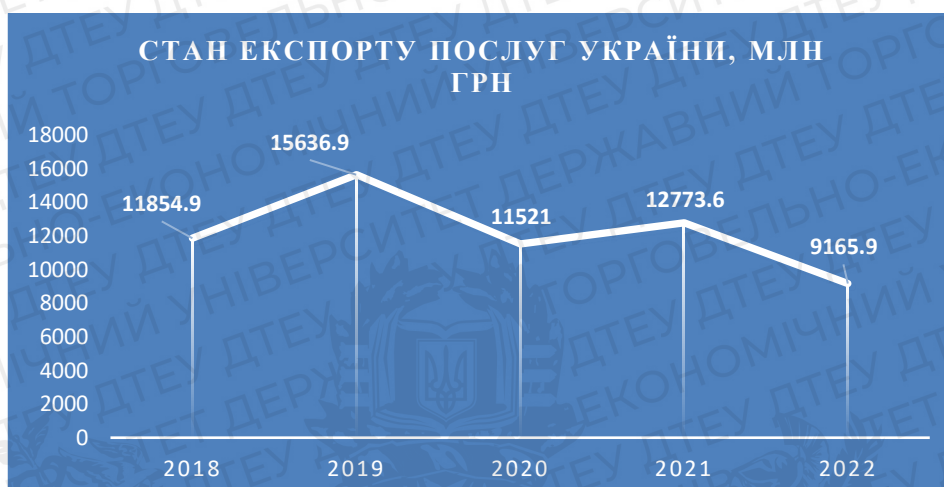
Рис. 1.1. Експорт послуг України в 2022 році

Джерело: [3]

У порівнянні з 2021 роком, загальний експорт послуг України скоротився на 28,2% [3]. По секторам відбулись наступні зміни: комп'ютерні та інформаційні послуги - скорочення на 7,9%, транспортні послуги - скорочення на 36,4%, ділові послуги - скорочення на 31,8%, послуги з переробки матеріальних ресурсів - скорочення на 40,1%, послуги пов'язані з фінансовою діяльністю - зростання на 76,7%, туристичні послуги - скорочення



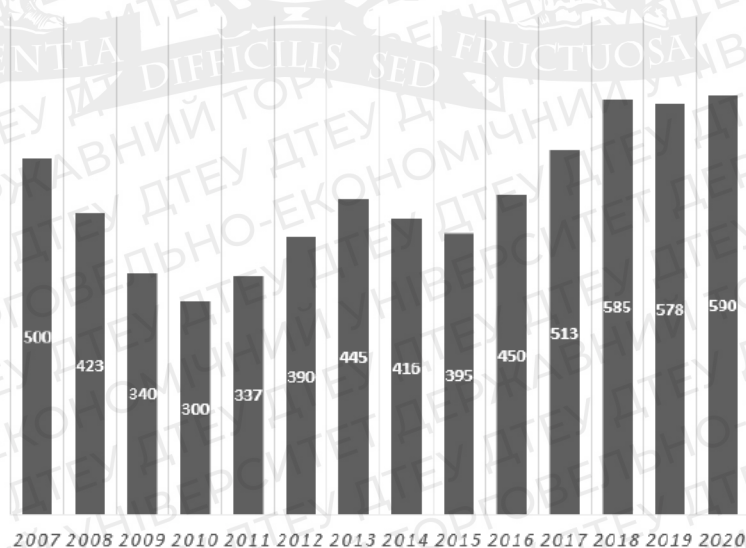
на 57,4%, послуги з ремонту та технічного обслуговування - скорочення на 57,1%, інші послуги - скорочення на 65,9% [3].



**Рис.1.2.** Динаміка експорту послуг України, млн.грн.

*Джерело: складено автором на основі[3]*

По відношенню до 2021 року, у 2022 році експорт послуг скоротився на 3,607 млрд доларів [3]. До повномасштабного вторгнення РФ, ринок консультаційних послуг в Україні мав позитивну динаміку.

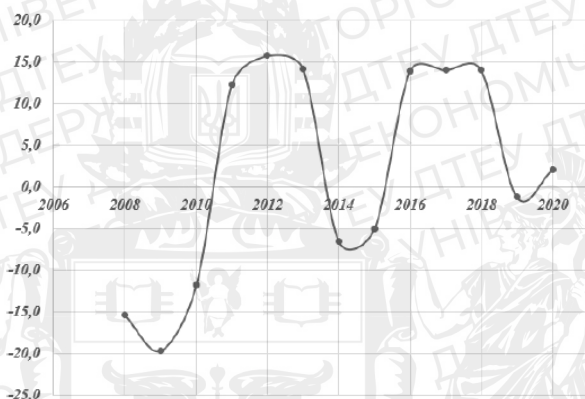


**Рис. 1.3.** Динаміка ринку консультаційних послуг в Україні

*Джерело: [31]*

Криза, яка була спричинена російсько-українською війною розпочатою 2013 року негативно відобразилась не тільки на загальній тенденції розвитку

країни, а й ринку консалтингових послуг. У 2020 році ситуація у сфері консалтингу дещо стабілізувалась і до 2021 року набрала зростаючих темпів. Однак, після повномасштабного вторгнення РФ ситуація стала критичною і повернула розвиток в протилежному напрямі [31]. Для більш ґрунтовного розуміння закономірностей та тенденції розвитку, проаналізуємо зростання ринку консалтингових послуг в Україні за розглянутий період:



**Рис. 1.4.** Темпи зростання ринку консалтингових послуг в Україні, %

*Джерело: [1]*

Як ми бачимо, під час кризи 2019 року, спричиненої пандемією, відбувся невеликий спад в розвитку ринку, але на початок 2020 року пішов невеликий ріст. Війна розв'язана РФ, спричинила зменшення обсягів рівня надання консалтингових послуг через те, що багато підприємств почали переміщення своїх ресурсів або й взагалі припинили свою діяльність. Проте беручи до уваги тенденцію попередніх років, можна зробити висновок, що після 2022 року в Україні знову почався період зростання об'ємів надання консалтингових послуг, по причині певної стабілізації ситуації на ринку. Асоціація ICC UKRAINE, проводить велику роботу для пришвидшення розвитку наших підприємств.

Для підтвердження слів, наведемо наступні статистичні дані:



**Рис. 1.5.** Структура послуг ICC UKRAINE 2021 рік,%

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Як ми бачимо, основну частину консалтингових послуг в Асоціації зайняв ІТ-напрямок і це не дивно. Україна є лідером у впровадженні ІТ-технологій у Європі, прикладом того є застосунок Дія. Але 2022 рік вніс свої корективи і структура послуг дещо змінилась:



**Рис.1.6.** Структура послуг ICC UKRAINE 2022 рік,%

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Відбулись певні зрушення, зменшилась частка ІТ-консалтингу та HR-консалтингу. В свою чергу зріс відсоток надання послуг з операційного консалтингу, це на нашу думку спричинено тим, що багато представників бізнесу почали своє переміщення в більш захищені від війни райони країни і

потребують допомоги в баченні наступних кроків, а завдання цього напрямку консалтингу, визначення концепцій та розробка шляхів подальшого розвитку та діяльності підприємства. Також варто окремо виділити аграрний консалтинг, що є важливою ланкою в функціонуванні агробізнесу нашої країни. Серед найбільш затребуваних послуг варто виділити аналіз інформації та впровадження інновацій в агросекторі, статистика вирощування та переробки сільськогосподарських культур, зберігання зернових та інших видів продукції; характеристика логістики агросфери; бізнес-планування, оптимізація діяльності підприємств; підвищення ефективності (фінансовий, технологічний, ціновий моніторинг); статистика та аналіз ринку.

#### Висновок до розділу 1

Як ми можемо побачити, сфера консалтингу включає в себе багато пунктів, які консультантам потрібно знати та вміти, щоб принести клієнту найкращий результат в створенні або розвитку його бізнесу.

Ситуація на ринку послуг України складна. По відношенню до 2021 року відбувся різкий спад через війну. Проте Асоціація продовжує свою роботу в розвитку ринку консультаційних послуг навіть в таких умовах. Було заключено декілька меморандумів як з представниками національного виробництва, так і з представниками закордонних компаній. Відповідно до умов сьогодення в структурі надання послуг Асоціації, відбулась адаптація і частка операційного консалтингу зросла. Це спричинено важливістю допомоги в орієнтуванні нашому бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ (ISS UKRAINE)» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

### **2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу АСОЦІАЦІЇ «УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ ПАЛАТИ (ISS UKRAINE)»**

Нажаль так склалось, що на долю нашого народу випало одвічне змагання, змагання за свободу дій та право на незалежне існування. Асоціація «Український національний комітет Міжнародної торгової палати (ISS UKRAINE)» докладает значних зусиль, для того щоб нашу країну сприймали за кордоном як рівноцінного партнера, а не як країну колишнього СРСР з сировинним потенціалом. Для цього проводяться зустрічі з представниками міжнародної бізнес-спільноти, запрошуються підприємці з усієї країни. Асоціація займається розробкою різноманітних стандартів ведення міжнародної торгівлі для спрощення виходу національних підприємств на закордонні ринки. Повномасштабне вторгнення РФ внесло свої корективи в цю діяльність. В період активних бойових дій навколо столиці, Асоціація не проводила ніяких івентів та вебінарів. Головним завданням комітету була допомога представникам бізнесу нашої країни змінити свою геолокацію та переїхати з регіонів підвищеної небезпеки, в більш спокійні та захищені області Заходу країни з подальшим розвитком виробництва та виходом на закордонні ринки Європи. Як ми можемо зрозуміти, дана Асоціація сильно залежить від представників бізнесу, так як вона надає їм послуги з консультування за які отримує кошти. Враховуючи ситуацію в країні та й загалом у світі через війну, можемо зробити попередній висновок, що йде скорочення або незначне сповільнення зростання ВВП кожної країни, яку зачепа ця трагедія [1].

Більшу частину наданих послуг займає операційний консалтинг, що

спричинено складною ситуацією в країні, адже головним завданням даного напрямку є консультування і спеціальні науково-технічні, фінансово-аналітичні, технологічні та прогностичні розробки окремими спеціалізованими компаніями, фірмами, центрами, підрозділами соціальних програм, планів з аналізом сучасного стану діяльності виробничих та інших виробничо-комерційних, підприємницьких структур, визначенням концепції, шляхів, заходів та використанням засобів підвищення ефективності їх діяльності і розробки перспектив подальшого розвитку. Війна в Україні не мала такого значного впливу на країни ЄС, як безпосередньо на нас. Середньомісячний приріст ВВП за 2022 рік становив 0,1%, а загальний за рік становить 1,9%. Загалом сектор консалтингових послуг розвивається випереджаючими темпами порівняно з іншими галузями світової економіки. Особливо значний розвиток ринку консалтингових послуг відзначається в країнах Центральної та Східної Європи, СНД, Азії, Індії і Китаї. За відомостями ГЕАСО, понад 11% послуг грецьких консалтингових фірм, по 5% – хорватських та словенських припадає на східноєвропейські країни. Найбільш перспективним ринком з погляду обсягу попиту є Китай [1]. Проте ринок Китаю не варто розглядати, через те що представники цієї країни, мають не досить чітку позицію стосовно війни, розпочатої РФ. На нашу думку краще сфокусувати свою увагу на представниках Центральної та Східної Європи. Для розуміння ситуації в країнах ЄС розглянемо наступні матеріали:

Таблиця 2.1.

## Динаміка ринку консалтингових послуг у Європі

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Приріст консалтингових послуг, %	3,8	5,2	6,5	6,9	7,1
Зростання ВВП у країнах Європи, %	0,6	3,4	1,5	1,6	1,7

*Джерело: складено автором на основі [19]*

На території ЄС спостерігається швидкий приріст обсягів надання консалтингових послуг, який перевищує приріст ВВП, що слугує добрим знаком для ICC UKRAINE. Згідно з опитуванням, проведеним у 2020 р., основними бізнес-проблемами для консалтингових компаній в Європі були:

невизначеність ситуації на ринку, потреба в нових навичках, посилення конкуренції з боку нових компаній-конкурентів, дефіцит талантів, зміни в реакції споживачів на послуги, тиск на зниження цін на послуги, автоматизація, віддалене управління робочою силою, збільшення компенсаційних витрат, необґрунтовані вимоги клієнтів та зменшення попиту[31]. Враховуючи таку ситуацію, для ICC UKRAINE є можливість створити потужну конкуренцію для європейських компаній, в тому ж таки операційному консалтингу. На сьогоднішній день консалтинг як самостійний інститут є абстрактним об'єктом, функціонування якого відбувається в односторонньому напрямку «від бізнесу до консалтингу». Немає взаємодії цих двох об'єктів, є лише запит із боку бізнесу та відповідь консалтингу на цей запит. Пасивне накопичення бізнесом тих чи інших ресурсів як запасів не є достатньою умовою успішного розвитку. Наслідком цього стає необхідність зміни характеру консалтингових послуг з орієнтацією нового рівня відносин «бізнес – консалтинг». У зв'язку з цим консалтинг має стати активним елементом інфраструктури бізнес-екосистеми. Створення мережі стійких взаємозв'язків має стати наступним етапом розвитку консалтингу, оскільки це є важливою умовою ефективного бізнесу.

## 2.2. Стратегічні орієнтири розвитку консалтингової діяльності Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC UKRAINE)» на зовнішніх ринках

ICC UKRAINE проводить консультацію суб'єктів міжнародного бізнесу та розробку допоміжних матеріалів з багатьох напрямків:

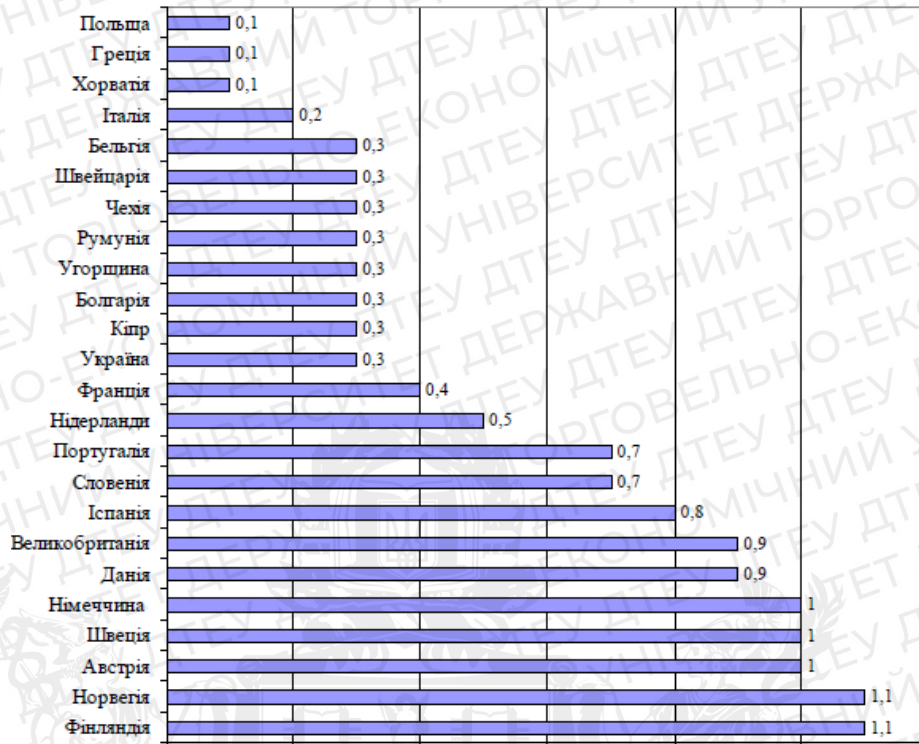
- Арбітраж та медіація
- Банкінг
- Комерційне право та практика
- Конкуренція
- Корпоративна відповідальність та протидія корупції

- Мито та сприяння торгівлі
- Цифрова економіка
- Охорона навколишнього середовища та енергетика
- Маркетинг та реклама
- Інтелектуальна власність
- Оподаткування
- Торговельна та інвестиційна політика.

Кожен з даних напрямків є важливим тому що вони і є тими стратегічними орієнтирами розвитку Асоціації та частиною структури будь-якого бізнесу. Варто додати, що по цим напрямках проводиться безпосередня робота, а не планування або розробка майбутніх дій Асоціації. Головним завданням всіх цих розділів є підняття престижу українського виробника на міжнародній бізнес арені і надання Україні іміджу майбутнього лідера на Європейському ринку товарів та послуг. Проте один пункт з усіх, Генеральний Секретар ICC UKRAINE виділила як один з пріоритетних для розвитку- це арбітраж та альтернативні шляхи вирішення спорів. Суть даного напрямку полягає у розв'язанні суперечок арбітрами (третейськими суддями), яке закінчується винесенням обов'язкового для сторін рішення. А медіації майже однотипному до арбітражу, залучається посередник (медіатор), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації й проаналізувати конфліктну ситуацію, але щоб до єдиного та правильного рішення сторони дійшли самі. Це на нашу думку викликано тим, що було сказано раніше про релокацію бізнесу на території України. Адже в регіонах де була стабільна та «розподілена» територія, стає більше суб'єктів ведення бізнесу, що призводить до зменшення частки ринку в певному регіоні.

Для виходу ж на міжнародну арену, потрібно розуміти наскільки вільний ринок, тому наведемо статистику нижче:





**Рис.2.1.** Консалтинг у відношенні до ВВП країн Європи, %

*Джерело: [1]*

За даними Європейської Федерації Консультантів з управління, достатнім є рівень обсягу консультаційних послуг, коли їх ринок складає близько 1% від ВВП. Враховуючи дані наведені вище, ми бачимо що країнами з найбільш привабливою часткою ринку для нас є Фінляндія, Норвегія, Австрія, Швеція та Німеччина, в яких частка ринку від 1 до 1,1%. Тому, на нашу думку цілком доцільно виходити на ринки цих країн, так як вони достатнього розміру для проведення своєї діяльності.

Для більш детального дослідження ситуації стану надання консалтингових послуг у різних країнах Європи наведемо нижче:

*Таблиця 2.2.*

Обороти консалтингових послуг з темпами зростання ВВП у країнах Європейського Союзу протягом 2018-2022 рр., %

Країна	Консалтинговий оборот в рік	ВВП щорічно	Відхилення
Німеччина	6,4	2,0	+4,4
Австрія	5,4	2,0	+3,5
Європейська панель	4,3	1,0	+2,9

Країна	Консалтинговий оборот в рік	ВВП щорічно	Відхилення
Іспанія	2,7	0,1	+2,6
Італія	2,7	0,2	+2,5
Греція	-0,7	-3,0	+2,3
Великобританія	3,0	0,9	+2,1
Словенія	1,5	1,0	+0,4
Франція	2,7	0,5	+0,4

*Джерело: складено автором на основі [1], [12],[19]*

Таким чином, проведений аналіз наведених показників свідчить, що найвищим показником зростання рівня консалтингових послуг є Німеччина, де протягом 2008-2020 років в середньому ріст відбувався на рівні 6,4 %. При тому у цій країні було і найвищим зростання рівня ВВП, зокрема протягом 12 років в середньому на 2 %. Досить суттєво також відбувалось зростання ВВП Австрії – в середньому на 2 % і, відповідно, ріст послуг консалтингу був також достатньо високим і становив 5,4 %.

Беручи до уваги дані приведені вище, можемо надати первинні рекомендації для Асоціації. На нашу думку, варто зосередити свої зусилля на проведенні консультування суб'єктів бізнесу в цих країнах так як часта ринку тут постійно зростає і є вільне місце для наших послуг. По-друге, ми вважаємо, що потрібно проводити консультації підприємств у сфері збереження навколишнього середовища та енергетики, так як дані країни є одними з лідерами сталого розвитку в регіоні. Концентрація зусиль на цих 2 пунктах, призведе на нашу думку, до підвищення рівня конкуренції в Європі по якості наданих послуг саме нашою Асоціацією.

#### Висновок до розділу 2

Отримавши наочну інформацію можемо зробити висновок, що станом на сьогодні існує багато викликів стосовно виходу на міжнародний ринок

національним підприємствам, спричинених війною в країні. Але в свою чергу, показники росту ринку консалтингових послуг в країнах ЄС свідчать про те, що даний напрям розвивається досить швидко випереджаючи приріст ВВП в цих країнах. Це є зеленим світлом для наших компаній, щоб розвивати свою діяльність на їх територіях. Відповідно до отриманих даних, ми б рекомендували Асоціації, збільшувати свою присутність в таких країнах як Німеччина та Австрія. Наш вибір обумовлений статистичними даними, де наведені країни виступають лідерами по середньорічному приросту ВВП та відсотком наданих консалтингових послуг по відношенню до нього. Також на нашу думку, варто сконцентрувати діяльність у напрямку охорони навколишнього середовища та енергетики спрямовану в регіон Німеччини та Австрії. Таке рішення ми прийняли на основі того, що відсоток використання вуглеводнів у виробництві тих чи інших товарів в цих країнах зменшується, а рівень відновлювальної електроенергії зростає. На додачу до цього, дані країни приймають низку законів спрямованих на захист природи й заборону певних видів виробництв або їх зменшення. Користуючись такою ситуацією, Асоціація має можливість виводити національних виробників на міжнародну арену проводячи консультацію в напрямку еко-трендів. Тобто, яку схему виробництва обрати, де знайти екологічного виробника сировини, як з найменшою шкодою для довкілля доставляти товари і т.д.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши аналіз матеріалів можна зробити наступний висновок. Консалтинг займає одне з провідних місць під час створення та управління будь якого бізнесу. В кожному з випадків вам знадобиться допомога фахівця, який орієнтується в певній сфері, як «риба у воді». В Україні провідне місце у сфері консалтингу займає Асоціація «Український національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC UKRAINE)», яка займається не тільки консультуванням суб'єктів міжнародного бізнесу, а й створенням правової бази для підприємств та організацій з використанням найкращих міжнародних практик у сфері міжнародних економічних відносин. Дана асоціація є єдиною в Україні, яка затверджена на пост спостерігача комісією ООН. «ICC UKRAINE» проводить не лише консалтингову підтримку бізнесу, а й займається просуванням України на міжнародні ринки, заключаючи меморандуми з Національними комітетами інших країн на співпрацю. Гарними прикладами є меморандум з Італійським представником ICC та Пакистанськими представниками. В даних документах Сторони зобов'язались проводити заходи стосовно залучення резидентів обох країн на свої ринки та розвитку тісних та взаємовигідних бізнес-відносин. І таких документів у списку Асоціації багато, що свідчить про безперебійну роботу на користь іміджу країни. На нашу думку, варто заключати такі договори з Німеччиною та Австрією, так як вони є лідерами в ЄС у сфері консалтингових послуг. Представники національного комітету, проводять титанічну роботу по відношенню релокації представників бізнесу в Україні, спричинену повномасштабним вторгненням РФ.

Війна несе за собою руйнацію, вбивства, затримку розвитку та процвітання країни, але лише в короткочасний період. Після 24 лютого ми втратили дуже багато - наших людей які стали жертвами цього жахіття, і яких ніколи вже не повернеш. Проте щоб ці втрати не були марними, ми зобов'язані розвивати та підтримувати нашу країну. Після закінчення війни, завжди йде

поява можливостей для росту та створення нових підприємств в країні. Доказом цього є «зернова угода», один з ключових пунктів експорту нашої країни, який постраждав через закриття багатьох морських портів України. Наші урядовці знайшли «лази» у способах логістики зерна в країні Європи та Африки. Що свідчить про те, що ЄС готові проводити інтеграцію з Українським ринком товарів та послуг. Свідченням цього є ініціативи з боку ЄС таких як: «економічний безвіз», транспортний «безвіз», «митний безвіз» та «Шлях солідарності». Звісно це все буде доступно в довгостроковій перспективі, проте до цього варто готуватись вже зараз.

Тож на нашу думку, Асоціації варто збільшувати свою присутність в регіонах нашої країни, відкривати додаткові філії або проводити масштабну PR-компанію для того щоб збільшити обсяги штату для консультації місцевих малих підприємств, що допоможе їм зростати та розвиватись і в свою чергу виходити на закордонні ринки та збільшувати конкуренцію української продукції на рівні з європейськими товарами. В свою чергу, надати особливу увагу виходу на ринки консультаційних послуг в Німеччині та Австрії, проводячи консультування у сфері захисту навколишнього середовища та енергетики для наших підприємців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The World Bank [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://data.worldbank.org/country/ukraine>
2. Сайт інтернет видання UANEWS [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://ua.news/ua/money/mezhdunarodnaya-torgovlya-v-2022-godu-factory-vlyuanyua-y-prognoz>
3. Міністерство Економіки України [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=281787fe-eaf2-4428-bef1-bb0b8e42a8f9&title=InfografikaSchodoZagalnihPidsumkivEksportuTovarivIPoslugUkrainiU2022-Rotsi>
4. Портал ЄБізнес [Електронний ресурс]: - [https://export.gov.ua/news/4389-u\\_2022\\_rotsi\\_ukraina\\_eksportovala\\_maizhe\\_100 mln\\_tonn](https://export.gov.ua/news/4389-u_2022_rotsi_ukraina_eksportovala_maizhe_100 mln_tonn)
5. Козаченко С.В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С.В. Козаченко, В.Е. Новицький, О.С. Довгий, - К. : Арістей, 2018. – 380 с.
6. Юридична газета online [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/rosvantazhiti-sudi-chi-dopomozhut-comu-alternativni-metodi-virishennya-sporiv.html#:~:text=%D0%90%D1%80%D0%B1%D1%96%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B6%20%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8,%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
7. Завадських Г. М. Стан і тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні

науки). 2020. № 1(41). С. 115-124.

8. Тебенко В. М. Пріоритетні напрями інноваційного розвитку. / В. М. Тебенко, Г. М. Завадських, О. І. Лисак. - Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету: електронне наукове фахове видання. 2022. Вип. 12, т. 3. С. 34-46.

9. Вплив цифровізації на ринок консалтингових та експертних послуг. 2021. [Електронний ресурс]: - Режим доступу: [https://www.merezha.ua/report/impact\\_of\\_digitalization\\_2021.pdf](https://www.merezha.ua/report/impact_of_digitalization_2021.pdf).

10. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств / В.А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2. – С. 55–59.

11. Козаченко С.В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С.В. Козаченко, В.Е. Новицький, О.С. Довгий. – К. : Арістей, 2006. – 380 с.

12. The European MC market. Feaco conference 2007, Warsaw [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor\\_project/1\\_The%20European%20MC%20Market%20-%20A\\_Veuve-Mery.PDF](http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor_project/1_The%20European%20MC%20Market%20-%20A_Veuve-Mery.PDF).

13. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності. Київ, КНЕУ, 2000. 244 с.

14. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ, НТУУ «КПІ», 2016.

15. PwC офіційний сайт [Електронний ресурс]: - Режим доступу: [https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post\\_page](https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page)

16. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>.

17. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

18. Сайт Українського національного комітету Міжнародної торгової палати ICC UKRAINE [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://iccua.org>.
19. LexisNexis Predictions for the Consulting Industry in 2016[Електронний ресурс] : - Режим доступу: [https://www.lexisnexis.nl/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/256352/Consulting-Industry-Report.pdf](https://www.lexisnexis.nl/_data/assets/pdf_file/0005/256352/Consulting-Industry-Report.pdf)
20. Еволюція розвитку консалтингу за кордоном. Стан управлінського консалтингу в країнах з розвинуеною ринковою економікою [Електронний ресурс]: - Режим доступу: [https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya\\_razvitiya\\_konsaltinga\\_rubezhom\\_sostoyanie\\_upravlencheskogo\\_konsaltinga\\_stranah.htm](https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya_razvitiya_konsaltinga_rubezhom_sostoyanie_upravlencheskogo_konsaltinga_stranah.htm)
21. Deloitte global reports, insights, services, and solutions[Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>.
22. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: теорія і практика економічної взаємодії : дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.03. Донецьк, 2008. С. 44.
23. Ernst&Young офіційний сайт [Електронний ресурс]: - Режим доступу: [https://www.ey.com/en\\_ua/global-review/2020/facts-and-figures](https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures).
24. Усова Г. В., Щербельська В. О. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. Вип. 9. С. 148.
25. Кузьменко Л. В. Можливості удосконалення методу експертних оцінок. Вісник НТУ «ХП»: Сборник наукових трудов. Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. №16. С. 107–110
26. Дудар Т.Г. Напрями розвитку консалтингу в системі підприємницької діяльності / Т.Г. Дудар // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2013. - № 5. – С. 21-26.



27. Бринь Ю. М., Станго Г. В. Консалтингові послуги: проблеми та шляхи покращення [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <http://intkonf.org/brin-yu-m-stanko-g-v-konsaltingovi-poslugi-problemitashlyahi-pokraschennya/>
28. News from members. BDO in Ukraine issues the rating of investment attractiveness of BDO International Business Compass. 2019 [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <http://www.bdo.ua/ruru/home/insights/bdo-business-compass-2019>.
29. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. Modern management: economy and administration : monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. P. 102–108.
30. Statista: Leading business challenges for consulting firms in 2020[Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/624457/business-challenges-for-management-consulting-firms/>
31. Аналіз ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://sp.agency/konsaltingovi-poslugi-analiz-rinku-ukrayini>