

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**МІЖНАРОДНА СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ
ЩОДО НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**
(на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ)

Студентки 4 курсу, 16 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

**Ігнатенко Алла
Валентинівна**

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової
економіки

**Саркісян Лариса
Геворгівна**

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

**Лежешькова 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 _____

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Ігнатенко Алла Валентинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Міжнародна стратегія економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг (на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

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

Мета роботи (проекту) – комплексний аналіз міжнародних стратегій економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг.

Об'єкт дослідження – міжнародний ринок консалтингових послуг в умовах ринкових відносин.

Предмет дослідження – формування міжнародної стратегії економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг.

4. Перелік графічного матеріалу У роботі наведено 5 таблиць та 2 рисунки.

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

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

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Економічна сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки

1.2. Аналіз стратегій міжнародної діяльності компаній на ринку консалтингових послуг

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ З НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Дослідження стану та тенденцій розвитку світового ринку консалтингових послуг

2.2. Пріоритетні шляхи формування міжнародної стратегії щодо надання консалтингових послуг

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	До 20.12.2022	
	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	До 10.02.2023	10.02.2023
	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 28.02.2023	28.02.2023
	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 26.04.2023	01.06.2023
	Подача готової ВКР на кафедру	До 23.05.2023	
	Попередній захист ВКР	За графіком (30.05.2023 - 10.06.2023)	
	Захист ВКР	За графіком (13.06.2023 - 24.06.2023)	

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

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Саркісян Л. Г.

(підпис)

10. Керівник освітньої програми Лежепьоква В.Г.

(підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Ігнатенко А.В.

(підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Ігнатенко Алли Валентинівни на тему «Міжнародні стратегії економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг» (на матеріалах Асоціації «Digital Ukraine», м. Київ) написана на актуальну тему та відповідає затвердженим вимогам до освітньої програми «Міжнародний бізнес».

В першому розділі досліджено теоретичні аспекти надання консалтингових послуг та проаналізовані стратегії міжнародної діяльності компаній у цій сфері.

В другому розділі досліджено стан та тенденції розвитку ринку та визначено пріоритетні напрями формування конкурентної стратегії щодо надання консалтингових послуг.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота Ігнатенко Алли Валентинівни відповідає вимогам, які висуваються для рівня освіти «Бакалавр» освітньої програми «Міжнародний бізнес» та може бути допущена до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

Ігнатенко А. В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 ____ р.

АНОТАЦІЯ

Міжнародна стратегія економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг (на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню міжнародної стратегії економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг. Основною метою дослідження є виявлення стратегічних пріоритетів, які формуються в компанії з метою розвитку та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

В роботі наведені теоретичні засади надання консалтингових послуг. Проведено аналіз стратегій міжнародної діяльності компаній на ринку консалтингових послуг. Досліджено стан та тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг.

Запропоновані рекомендації щодо розвитку міжнародної стратегії економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг.

Ключові слова: консалтингові послуги, міжнародна стратегія, пріоритети, Digital Ukraine.

ABSTRACT

International strategy of economic entities for the provision of consulting services (based on the materials of the Digital Ukraine Association, Kiev)

The final qualification paper is devoted to the study of the international strategy of economic entities for the provision of consulting services. The main purpose of the study is to identify strategic priorities that are formed in the company in order to develop and increase its competitiveness in the international market.

The paper presents the theoretical foundations of providing consulting services. The analysis of strategies of international activity of companies in the market of consulting services is carried out. The state and development trends of the global consulting services market are studied.

Recommendations for the development of the international strategy of economic entities for the provision of consulting services are proposed.

Keywords: Consulting Services, International Strategy, priorities, Digital Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 5

 1.1. Економічна сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки 5

 1.2. Аналіз стратегій міжнародної діяльності компаній на ринку консалтингових послуг 11

 Висновки до розділу 1 17

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ З НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ 18

 2.1. Дослідження стану та тенденцій розвитку світового ринку консалтингових послуг 18

 2.2. Пріоритетні шляхи формування міжнародної стратегії щодо надання консалтингових послуг 23

 Висновки до розділу 2 29

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 31

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 33

ВСТУП

Актуальність і практична значущість обраної теми. У сучасному світі економіка стає все більш глобалізованою, зі зростанням міжнародної торгівлі, інвестицій та бізнес-відносин між країнами. З одного боку, зростає конкуренція на ринку консалтингових послуг, оскільки все більше компаній прагнуть покращити свою ефективність та здійснювати більш обґрунтовані та прибуткові рішення в умовах швидко перемінного бізнес-середовища. З іншого боку, зростає важливість міжнародної стратегії економічних суб'єктів у зв'язку з глобалізацією економіки та збільшенням міжнародної торгівлі та інвестицій. Це створює потребу у розробці та впровадженні ефективних міжнародних стратегій для забезпечення успішної діяльності на міжнародному рівні.

Також, в умовах пандемії COVID-19 та економічної нестабільності, багато компаній шукають додаткові шляхи для збереження та збільшення своєї прибутковості, що робить послуги консалтингу ще більш важливими.

Отже, обрана тема є актуальною та вимагає дослідження для впровадження ефективних стратегій та забезпечення успішної діяльності на міжнародному рівні.

Ключові аспекти заданої теми в розробках вітчизняних та зарубіжних науковців та визначення особливостей дослідження. Теоретичні дослідження економіки консалтингових послуг освячені в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців: Решетняк Т.І., Смерічевська С. В., Мазаракі А.А., Дугінець Г.В., Бринь Ю. М., Станго Г. В., Шевченко Л. С., Карінцева О.І., Харченко М.О., Пономарьова Г.С. Однак на сучасному етапі розвитку консалтингу залишаються неопрацьованими універсальні методи оцінки ефективності консалтингової фірми.

Мета дослідження – комплексний аналіз міжнародних стратегій економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг.

Завдання дослідження:

- навести економічну сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки;
- проаналізувати стратегії міжнародної діяльності компаній на ринку консалтингових послуг;
- дослідити стан та тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг;
- навести пріоритетні шляхи розвитку формування міжнародної стратегії щодо надання консалтингових послуг.

Об'єкт дослідження – міжнародний ринок консалтингових послуг в умовах ринкових відносин.

Предмет дослідження – формування міжнародної стратегії економічних суб'єктів щодо надання консалтингових послуг.

Перелік методів дослідження, які були використані в роботі. У роботі були використані такі методи дослідження, як вимірювання, спостереження, аналіз, методи математичної статистики, порівняння, метод експертних оцінок, методи економічного синтезу та системного аналізу, метод статистичних угруповань.

Загальна характеристика інформаційного забезпечення дослідження. Теоретичну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів в області економічної теорії та консалтингу, статистичні збірники, дані консалтингових фірм, а також оглядові, довідкові та аналітичні матеріали, опубліковані в засобах масової інформації та розміщені в мережі Інтернет.

Інформація про використання інформаційних технологій, програмного забезпечення. Робота виконана в таких програмних пакетах, як Microsoft Office з використанням діаграм та таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Економічна сутність консалтингових послуг в умовах глобалізації економіки

Сучасний бізнес характеризується ризиками і невизначеностями, і таке середовище впливає на рішення, що приймаються менеджерами, тому в даний час актуально розглянути економічну сутність і види консалтингу. Консалтинг – один з найбільш важливих методів управління, розроблених за останні п'ятдесят років. Вторинним ефектом цього винаходу є швидка розробка нових фреймворків, інструментів і методик, які покращують продуктивність ряду компаній.

У загальному сенсі консультативна послуга – це інтелектуальний продукт, який залишається у володінні клієнта після закінчення консультації. У науковій і професійній літературі класифікація консультативних послуг запропонована більшістю дослідників за аналогією з класифікацією видів консультування [1]. Ряд вчених не уточнюють зміст категорій консалтингові послуги та консалтингові продукти, їх використання абсолютно взаємозамінне [2].

Інші вчені розглядають суть визначення «консалтингових послуг» з трьох точок зору: послуга як співпраця; послуга як вид підприємницької діяльності; послуга як процес, в ході якого аналізується проблемна ситуація підприємства замовника і даються рекомендації щодо підвищення фінансової та управлінської ефективності.

Набір консалтингових послуг досить різноманітний, тому Міжнародна класифікація включає в себе 84 види консалтингових послуг, які об'єднуються в 8 груп:

1. Загальне управління. Завдання якої полягає у вирішенні проблем, пов'язаних з існуванням бізнесу і його майбутніх перспектив.

2. Адміністративне управління. Відповідає за ведення бізнесу та оптимізацію управління.
3. Фінансове управління. Даний вид консалтингу шукає джерела фінансування, аналізує фінансову діяльність, допомагає в закріпленні фінансового становища.
4. Управління кадрами. Займається оптимізацією прийому і використання співробітників.
5. Маркетинг. Сприяє продажам продукції, виробленої фірмою.
6. Виробництво. Консультанти даної групи відповідають за консультування в таких областях як інженерне обслуговування, контроль якості та аудит.
7. Інформаційні технології. Пов'язана з реалізацією інформаційних технологій на фірмі.
8. Спеціалізовані послуги. Надається навчальне, екологічне, юридичне та інше консультування.

Важливим моментом у формуванні певного набору конкурентних переваг консалтингових послуг є не тільки наявність певної особливості, а й її відповідність потребам конкретного сегмента ринку послуг [3].

Основними умовами формування ефективних конкурентних переваг консалтингової компанії є ті, які тісно пов'язані з життєвим циклом консалтингових послуг і безперервною зміною ринкових умов. Тому в процесі формування та впровадження консалтингових послуг доцільно враховувати такі ключові конкурентні переваги:

1. Чудова якість (зовнішня конкурентна перевага, що представляє підвищену цінність для покупців за рахунок зниження їх витрат або підвищення ефективності обслуговування, що забезпечує підвищену ринкову силу, тобто може змусити ринок платити більш високу ціну);
2. Витрати компанії (внутрішня конкурентна перевага, створена за рахунок високої продуктивності, що робить її більш прибутковою);

3. Ключові компетенції (спеціальні навички або новітні технології, які створюють унікальну цінність для клієнтів – підприємств-користувачів послуг) [4].

Конкурентні переваги в процесі надання консалтингових послуг стануть системою цінностей консалтингової компанії відповідно до якості послуг, продуктивності та високого рівня компетентності консультантів. Це дозволить визначити рівень привабливості для споживача консалтингової компанії-підприємства-замовника, і з часом доведе її актуальність для клієнтів (рис. 1.1).

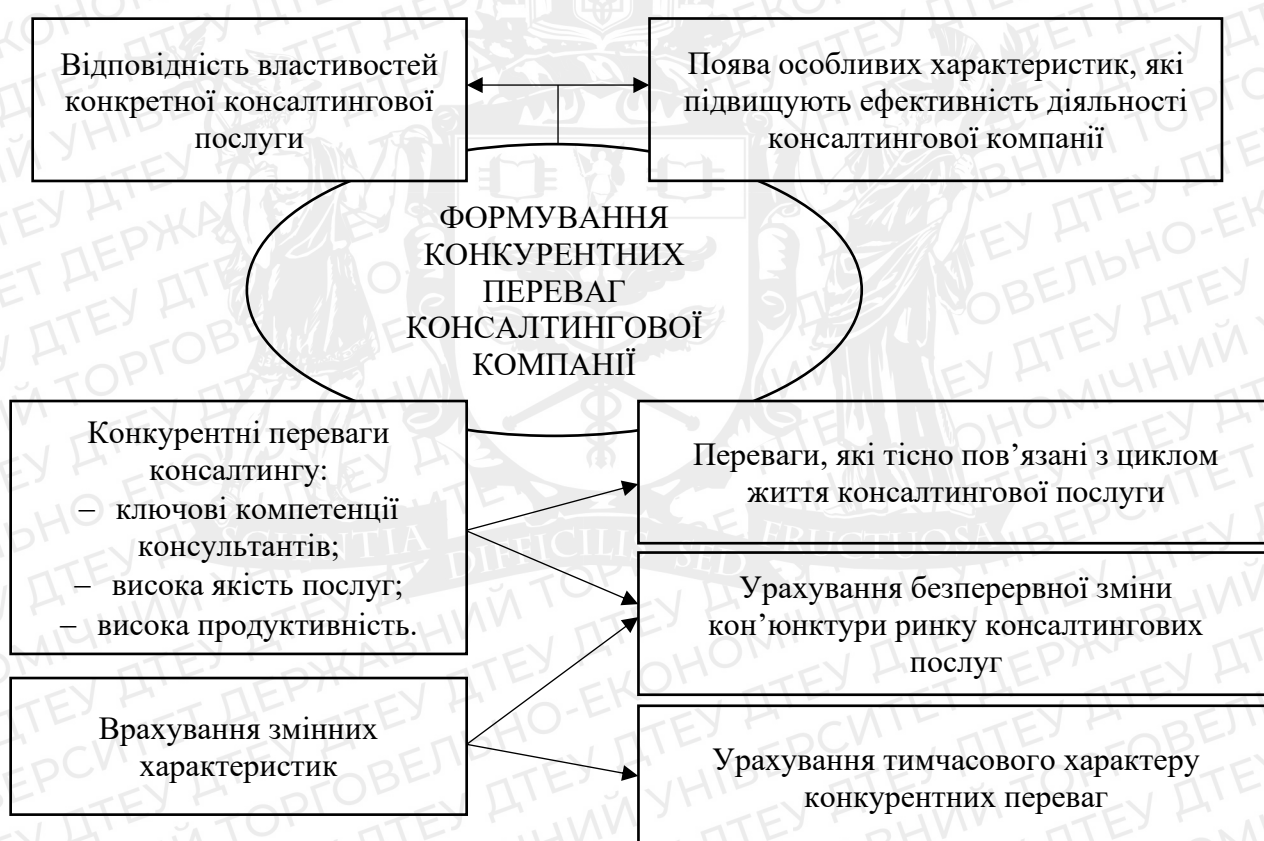


Рис. 1.1. Умови формування конкурентних переваг консалтингової компанії [5]

На перший погляд, консалтинг є витратним ресурсом. Разом з тим витрати на консалтингові послуги дозволяє істотно знижувати трансакційні витрати компанії шляхом обґрунтованої концентрації зусиль на пріоритетних (ключових) напрямках організаційних змін.

Вищевказану теорію доповнює концепція «основної компетенції». Поняття «основна компетенція» можна визначити як гармонізоване поєднання декількох ресурсів і навичок, які відрізняють фірму на ринку і, отже, є основою конкурентоспроможності компаній. Консультантів можна розглядати як вчених світового бізнесу: вони спостерігають, аналізують свої результати досліджень в контексті теорії і роблять висновки.

«Ключова компетенція» забезпечує бізнес конкурентною перевагою, і, відповідно до теорії, дозволяє будь-якому бізнесу успішно розвиватися і захищатися. Бізнес-консультанти можуть допомогти підприємцям зосередитися на своїх ключових компетенціях, динамічно наростити конкурентні переваги і отримати з цього додаткові вигоди.

У консалтингу також активно застосовується «теорія обмежень» (ТОС). Ця теорія дозволяє консультантам обґрунтувати організаційні зміни, що дозволяють організаціям стабільно досягати своїх цілей. Основною концептуальною основою «теорії обмежень» є те, що кожна організація повинна мати принаймні одне обмеження. Обмеженням є будь-який фактор, який стримує організацію від отримання всього того, до чого вона прагне (як правило, обмежується прибуток).

Концепція ТОС визначає постулат для управлінської системи: «ланцюг настільки ж сильний, як і його найслабша ланка» [6]. Автор теорії Еліяшу Моше Голдратт визначає процес з п'яти кроків, що дозволяють агенту змін (наприклад, бізнес-консультанту) нейтралізувати (посилювати) «слабку ланку» управління:

- визначити частину системи, яка становить найслабшу ланку;
- визначити якомога більше можливостей з обмежувального компонента, уникаючи дорогих змін або оновлень;
- компонент системи, позбавлений від обмежень, повинен бути відрегульований на здійснення процесу з максимальною ефективністю;

– прийняти будь-які необхідні заходи для усунення обмежень (цей крок здійснюється тільки в тому випадку, якщо попередні два кроки не були успішними);

– повернення до першого кроку [7].

У свою чергу, строго і послідовно обґрунтувати не тільки цінність, а й саме існування управлінського консалтингу дозволяє «теорія трансакційних витрат».

«Теорія трансакційних витрат» постулює те, що будь-які дії в економічному контексті тягнуть за собою витрати, які є передумовами її реалізації. Таким чином, певні транзакції, що відбуваються в ринкових умовах, можуть генерувати дуже значні трансакційні витрати. У зв'язку з цим економічним агентам (консультантам) необхідно шукати альтернативні інституційні механізми для мінімізації цих витрат.

«Теорія трансакційних витрат» дозволяє розглянути консалтинг як джерело зниження всіляких витрат, які бувають наступних типів [8]:

1. Витрати на пошук важливої інформації в області економічних і правових питань, підходів до збільшення обсягів прибутку, продажів, вдосконалення маркетингових стратегій, побудови бізнес-моделей та оптимізації інших сторін підприємницької діяльності. Відповідно, чим сильніше розвинена ринкова конкуренція, тим більш затребуваними є консалтингові послуги.

2. Витрати в області захисту прав власності, в тому числі і від протиправних дій щодо власності. Ці завдання забезпечують послуги консалтингу, орієнтовані на надання захисту власності від протизаконних угод, а також на збереження сталого виробництва і стабільності в наданні послуг.

3. Витрати, пов'язані з оцінкою якості продукції, технологій, роботи персоналу, повністю забезпечувані сучасними інструментами консалтингу.

4. Витрати на перетворення бізнесу. В даному випадку обгрунтовано залучення консультантів, що спеціалізуються в питаннях змін, злиттів, поглинань, розділу бізнесу.

5. Витрати, пов'язані з невиконанням зобов'язань і деструктивних дій персоналу і контрагентів фірми. Дані завдання можуть ефективно вирішувати консультанти, що надають юридичні, кадрові та інші спеціальні послуги.

Таким чином, консалтинг знижує трансакційні витрати підприємницької організації. Необхідно відзначити, що рішення найняти консультанта має бути засноване на економічній вигоді, що враховує витрати на надані послуги.

В даному випадку важливо взяти до уваги окремі положення «теорії граничної корисності». «Теорія граничної корисності» спрямована на визначення закономірностей поведінки споживачів у контексті динаміки формування та зміни попиту на послуги [9].

Консалтингові послуги в рамках даної теорії можуть розглядатися як джерело максимізації передбачуваної вигоди для організації. Згідно «теорії граничної корисності», організація буде використовувати відповідний виниклим проблемам рідкісний або цінний ресурс (рекомендації консультанта) до тих пір, поки передбачувана гранична вигода від використання цього ресурсу (рекомендацій консультантів) буде перевищувати витрати, пов'язані із здійсненням консультаційного процесу. З одного боку, практично всі сфери діяльності підприємців підлягають управлінському консультуванню і його застосування часто дозволяє домогтися високих економічних і соціальних ефектів. З іншого боку, консультантам необхідно враховувати особливості сприйняття потенційних клієнтів і формувати їх суб'єктивну задоволеність вже на етапі позиціонування послуг.

Таким чином, консалтинг – це знання, додаткова цінність та програмна підтримка продуктів та рішень, що додають цінності ресурсам та активам клієнта. Консалтингові компанії надають консультаційні послуги або надають більш точні поради, пропозиції та експертні висновки у вказаній галузі, для якої вони мають експертів. Термін «консультаційні послуги» за

замовчуванням означає особливий і комплексний підхід до вирішення бізнес-проблем клієнтів. Як правило, ці питання складні, і для того, щоб знайти найкращі рішення для клієнта, необхідно детально вивчити кейс і проаналізувати причини, які привели до того ж, отже, відповідно до висновків, досвідом і реальними можливостями знайти найкращий результат.

Правильне використання знань консультантів для внесення змін до існуючих знань у компанії стало методом підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності. Консультація може бути витлумачена чітко і як керівництво для організацій в певній області, що не володіють достатніми знаннями і людськими характеристиками. Сьогоднішні умови продиктовані необхідністю своєчасного реагування, тому що найголовніше – своєчасно реагувати.

1.2. Аналіз стратегій міжнародної діяльності компаній на ринку консалтингових послуг

Кожен ринок товарів і послуг характеризується своїм особливим поєднанням специфічних умов і факторів, що впливають на економічні зв'язки між виробниками і споживачами товарів і послуг. Ринок консалтингу можна визначити як суспільно-економічне явище, що регулює попит і пропозицію для забезпечення купівлі продажу консалтингового продукту в даний час і в певному місці.

Іншими словами, консалтинговий ринок – це сфера прояву економічних відносин між виробниками і споживачами консалтингового продукту. У тому випадку, коли економічні інтереси постачальників і користувачів консалтингового продукту збігаються, то відбувається акт купівлі-продажу консалтингового продукту.

Найбільш престижними на ринку консалтингових послуг вважаються послуги компаній «Великої трійки», або MBV, до яких відносять Bain & Co., McKinsey & Co., Boston Consulting Group (BCG) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз діяльності компаній Big-3 у 2019-2021 рр.

Компанія	Кількість співробітників	Виручка (рік), млрд. дол. США	Кількість представництв	Штаб-квартира
2019 р.				
McKinsey & Company	28 000	12,5	97+	немає
BCG	19 000	7,3	93+	Бостон, США
Bain & Co	9 000	3,5	57+	Бостон, США
2020 р.				
McKinsey & Company	30 000	10,5	100+	немає
BCG	22 000	8,6	90+	Бостон, США
Bain & Co	12 000	4,3	60+	Бостон, США
2021 р.				
McKinsey & Company	38 000	15	133+	немає
BCG	25 000	11	100+	Бостон, США
Bain & Co	15 000	5,8	65+	Бостон, США

Джерело: складено автором на основі [10]

Група компаній «Другого ешелону» – Big-4 (KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers і Deloitte LLP) – найбільші аудиторсько-консалтингові фірми розвинених країн. Кожна велика країна і місто світу характеризуються наявністю хоча б одного офісу таких фірм. Ця діяльність характеризується отриманням досить високого доходу зі значною часткою світового ринку аудиту та консалтингу. Фірми «Великої Четвірки» здійснюють аудит практично у всіх (понад 85%) найбільших корпораціях і компаніях.

Роль компаній у розвитку сектора послуг в світі досить значна, області цьому свідчать і доходи компаній. Сумарна виручка чотирьох компаній за 2021 рік склала 170,76 млрд дол. США. Варто відзначити, що на зростання виручки не вплинула пандемія Covid-19, компаніям вдалося збільшити сумарну виручку на 2,3 млрд дол. США (рис. 1.2).

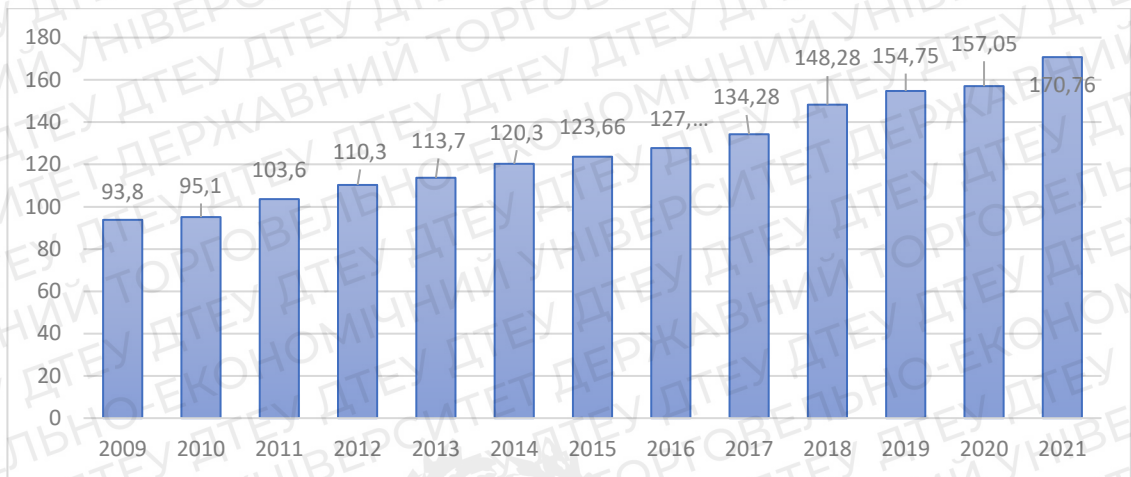


Рис.1.2. Сумарна виручка компаній «Великої четвірки» в 2009-2021 рр., млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [11]

Deloitte за результатами 2019-2021 рр. став лідером за обсягом річної виручки серед чотирьох компаній. PwC з доходом в 45,14 млрд дол. США не відстає від Deloitte. На третьому і четвертому місці компанії EY і KPMG з виручкою 40 млрд дол. США і 32,13 млрд дол. США відповідно (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Виручка компаній «Великої четвірки» в 2019-2021 р., млрд дол. США

Компанії	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Deloitte	46,2	47,6	50,4
PwC	42,4	43	45,14
EY	36,4	37,2	40
KPMG	29,8	29,22	32,13

Джерело: складено автором на основі [11]

Розподіл доходів за географічною ознакою згідно фінансової звітності компаній ділить світ на три умовних регіону: Північна і Південна Америка; Європа, Близький Схід і Африка; Азіатсько-Тихоокеанський регіон.

У 2021 році три провідні компанії – Deloitte, PwC, EY, отримали найбільшу частку своїх доходів в Америці, в той час як KPMG орієнтована на EMEA і отримує від цього регіону більшу частину своїх доходів.

Однак лідером в регіонах ЕМЕА і Азія є компанія PwC з виручкою 17 і 8,1 млрд дол. США відповідно. В Америці лідером протягом трьох останніх років залишається Deloitte. Компанії Big-4 регулярно вносяться в рейтинги різних авторитетних видань як кращі місця для початку кар'єри. У 2020 році сумарна чисельність співробітників становила понад 2 мільйони осіб по всьому світу [13].

Найбільшу частку становили співробітники Deloitte - 338 400 осіб, з яких близько велика частина співробітників Deloitte працюють в Північній і Південній Америці. Слідом за чисельністю співробітників слідував Регіон ЕМЕА. Друга за величиною доходів фірма PwC, яка налічує близько 298 965 чоловік по всьому світу. У 2020 році найбільшу частку працівників складають співробітники із Західної Європи, потім слідує країни Америки та Азії. Чисельність співробітників EY і KPMG – 284 258 і 226 882 осіб відповідно [14].

Консалтинговий бізнес знаходиться на межі «підриву». З'являються гравці з новою бізнес-моделлю, які можуть забезпечити собі стійке зростання в майбутньому, коли як традиційні гравці можуть втратити свої продажі, якщо не адаптуються. Лідери галузі все ж почали змінювати свої бізнес-моделі підлаштовуватися під зміни. Бізнес-моделі консалтингового бізнесу наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Бізнес - моделі консалтингового бізнесу

Назва	Опис	Приклад
«Магазин рішень»	<ul style="list-style-type: none"> – Створені для діагностики та вирішення проблем, область яких чітко не визначена; – Забезпечують цінність в основному за рахунок судження консультантів, а не за рахунок повторюваних процесів; – Клієнти платять високі ціни у вигляді плати за послугу 	<ul style="list-style-type: none"> – McKinsey; – Bain; – BCG; – IDEO
«Заробіток на доданій вартості»	<ul style="list-style-type: none"> – Створені для вирішення проблем певного обсягу зі стандартними процесами; – Процеси зазвичай повторюються і контролюються; – Клієнти платять за відчутний результат 	<ul style="list-style-type: none"> – Motista; – Salesforce.com; – McKinsey; – Solutions;

		<ul style="list-style-type: none"> - Accenture; - Deloitte
«Мережа»	<ul style="list-style-type: none"> - Створені для обміну товарами та послугами; - Клієнти платять фасилітатору мережі, який, у свою чергу, платить постачальникам послуг та товарів 	<ul style="list-style-type: none"> - OpenIDEO; - CEB; - Gerson Lehrman Group; - Eden - McCallum; - BTG

Джерело: складено автором на основі [14]

У табл. 1.4 розглянуто, як характеризують свою соціальну відповідальність, ініціативи сталого розвитку консалтингові фірми з досліджуваного переліку. Світові лідери – «велика трійка» – приділяють увагу цій темі на своєму сайті, але ніхто не випускає публічний нефінансовий звіт (McKinsey має брошуру), тому складно зіставити результати і оцінити ступінь розвитку або поточну стратегію.

Таблиця 1.4

Ініціативи сталого розвитку, про які глобальні компанії заявляють на сайтах

Назва	Приклад
McKinsey & Company	<ul style="list-style-type: none"> - «Як радники провідних світових компаній, урядів та некомерційних організацій, наш основний внесок у суспільство – це наша робота з ними»; - «Ми допомагаємо клієнтам збільшити свій внесок у суспільство, через їхні товари та послуги, робочі місця, які вони створюють, та економічне зростання»; - Світова практика консалтингу в області сталого розвитку, Цифровий продукт RedE; - Розробка та поширення знань; - Лідерство співробітників в соціальній сфері; - Обговорення соціальних тим, видання звітів, проведення заходів; - Формування партнерств; - Філантропія (працевлаштування молоді, фінансування НКО); - Підтримка співробітників (підприємництво, тимчасовий догляд, членство в організаціях); - Відповідальний підхід до роботи, дотримання високих етичних норм, принципи різноманітності і включення; - Антикорупційні політики; - Зниження екологічного впливу (ведеться внутрішня звітність в кожному офісі); - Центр бізнесу і навколишнього середовища, що вивчає проблематику екології та ефективності ресурсів;

The Boston Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> – Власне НКО для соціальних ініціатив – В основі діяльності лежить створення вартості для клієнта; – Створення соціального впливу через бізнес клієнта; – Впровадження інструменту TSI в стратегії клієнтів; – Збереження конфіденційності даних клієнта; – Повага особистості, запобігання негативного впливу на здоров'я і сім'ї співробітників; – Різноманітність; – Прозоре прийняття рішень; – Побудова довгострокових партнерств; – «Винахід» знань для кожного клієнта; – Виділення приблизно 2-3% прибутку на некомерційні проекти; – Поширення інтелектуального капіталу; – Мінімізація впливу на природу; – Партнерство з MIT Sloan у зборі успішних кейсів зі сталого розвитку
Bain & Company	<ul style="list-style-type: none"> – У Центрі соціальної програми – робота для клієнтів: допомогти їм бути більш ефективними, щоб вони реалізовували свою місію; – Bain укладає партнерства з високо-результативним організаціями, привносить інновації в соціальний сектор і надає платформу для своїх працівників реалізувати себе в цьому секторі; – «Прихильність високій якості, професіоналізму та етичним стандартам»; – 70% співробітників залучені в роботу в соціальному секторі; – Сертифікація про відсутність викидів газів (компенсація всіх викидів); – Тимчасовий вихід у соціальний сектор; – Волонтерство та фандрайзинг; – Навчання співробітників; – Участь у розробці реформ і політик; – Інструмент NPS для соціального сектору

Джерело: складено автором на основі [15]

Аналіз світового досвіду показує зрушення бізнес-моделей у бік платформенності, загострення проблематики технологічної революції і роботи з людьми. Глобальні консалтингові фірми схожі у своєму підході до сталого розвитку.

Таким чином, світовий ринок консалтингових послуг зара динамічно розвивається, сегменти галузі задають вектори і програми розвитку ринку, нарощується виручка компаній, трудовий капітал, світова присутність, а з ними і вплив таких компаній.

Висновки до розділу 1

Консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, процес надання консультаційних послуг, що вимагають феноменальну здатність до конвергенції з інформаційними, комунікаційними та іншими видами послуг, а також застосування науково-технічних та організаційно-економічних інновацій для вирішення бізнес завдань замовника.

До компаній консалтингового бізнесу відносяться наступні компанії: Bain & Co., McKinsey & Co., Boston Consulting Group (BCG), KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers і Deloitte LLP. Ці компанії були створені багато років тому. Їх діяльність складається з двох головних напрямків: аудит і консалтинг. Якщо говорити про консалтинг, то вони займаються практично всіма напрямками. Дані компанії володіють найбільшим авторитетом і найміцнішою репутацією в світі. Їх клієнтами є найбільші світові транснаціональні корпорації. Як результат – висока вартість послуги не менш високий ступінь престижності роботи в цих компаніях. Також у цих компаній найвища виручка на ринку консалтингових послуг.

Стратегія сталого розвитку передбачає не лише трансформацію бізнес-моделі, а й зміну підходу до вибору клієнтів, пропонованих послуг та поводження з працівниками. Аналіз світового досвіду показує зрушення бізнес-моделей у бік платформенності, загострення проблематики технологічної революції і роботи з людьми. Глобальні консалтингові фірми схожі у своєму підході до сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ З НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Дослідження стану та тенденцій розвитку світового ринку консалтингових послуг

Ринок консалтингових послуг є великим та динамічним сектором світової економіки. Консалтингові послуги надаються фахівцями, які мають високий рівень експертизи в різних галузях, таких як менеджмент, фінанси, технології, маркетинг, людські ресурси та інші. Компанії та урядові організації використовують консалтингові послуги для отримання зовнішньої експертизи, вирішення складних бізнес-проблем, покращення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Згідно з даними досліджень та звітів, світовий ринок консалтингових послуг зростає. Зокрема, збільшується попит на консалтингові послуги в галузі цифрової трансформації, технологій, інновацій, аналітики даних та сталого розвитку. Організації шукають фахівців, які можуть допомогти їм адаптуватися до швидко перемінного бізнес-середовища та впроваджувати нові технології для забезпечення конкурентоспроможності на ринку [16].

У міру розвитку галузі консалтинг стає все більш важливим компонентом бізнес-середовища. В результаті необхідно вивчити тенденції розвитку цієї галузі. У глобальному масштабі в даний час виділяється кілька тенденцій:

1. Аутсорсинг в сфері консалтингових послуг. Раніше проектні команди склалися з консультантів з компанії або організації. Сьогодні, крім того, що в результаті консалтингових проектів створюються Мультикультурні команди з різних країн, деякі процеси можуть бути передані компаніям у суміжних сферах, таких як аналітика даних та прогнозування, а також розробка ІТ-рішень [16].

2. Клієнти розширюють свої внутрішні консалтингові можливості.

Клієнти, з іншого боку, все частіше інвестують в експертів/асоційованих співробітників та/або експертів, які працюють повний робочий день, які, серед іншого, можуть керувати проектами, отримувати доступ до фінансування або знаходити рішення для вищого керівництва. Деякі компанії, особливо ті, що мають складні проекти та процеси, інвестують у спеціалізовані інформаційні програми для моделювання бізнес-архітектури, автоматизації процесів тощо, а потім наймають консультантів для аналізу та моніторингу даних.

3. Спільна творчість і віртуальні платформи для спільної роботи.

Через наслідки пандемій віртуальне консультування розширилося завдяки цифровим платформам і платформам спільної роботи, що дозволяє клієнтам отримувати доступ до гнучких консультацій з негайною відповіддю на прості запити (наприклад, заповнення деяких вихідних даних через онлайн-форми, відповіді в чаті і т.д.). У той же час це заохочує співпрацю з ІТ-компаніями для створення різноманітних інформаційних продуктів для консультантів та їх клієнтів, а також співпрацю з академічним середовищем для створення програм дистанційного навчання для розвитку можливостей підприємців [17]. У цьому контексті існують різні способи спільного створення певних рішень консультантами і клієнтами: наприклад, недавно обговорювалася так звана «уберизація» консалтингу, що виражається не тільки в переході на роботу з фрілансерами, але і в розробці аукціонних платформ, де клієнт може вибрати найбільш відповідне рішення. найкраща ціна або де потенційні клієнти можуть зареєструватися та знайти консультантів, які мають навички та досвід, необхідні для конкретного проекту. Крім того, клієнт може вибрати різних індивідуальних консультантів і об'єднати їх для формування проектною команди.

4. Цифровізація консалтингових процесів.

Навіть після стабілізації ситуації з пандемією віддалена робота і численні цифрові інструменти, що полегшують її, будуть продовжувати широко використовуватися завдяки економії коштів при збереженні задовільного рівня якості обслуговування.

Цифровізація зробила особливий вплив на віддалену взаємодію клієнта і консультанта, віддалене співробітництво між декількома консультантами в рамках консалтингових проєктів, підвищення продуктивності віддаленої роботи, віддалене управління командою і т. д. [18].

Іншою важливою технологією є технологія розподілених реєстрів (блокчейн), новий підхід до обміну та зберігання інформації, який може знизити витрати на управління документами при одночасному підвищенні прозорості, довіри між сторонами і безпеки.

5. Акцент робиться на змінах, ризиках і швидких рішеннях.

Консультанти сьогодні приділяють більше часу управлінню ризиками (особливо операційними ризиками) при аналізі діяльності своїх клієнтів. Консультанти роблять акцент на знаннях через навчання та адаптацію до швидких змін навколишнього середовища при пошуку рішень для своїх клієнтів, рішень, які в даний час вимагають гнучкої структури і повинні бути негайними. Це вимагає вивчення та розробки нових методологій консультантами та науковими колами, чого можна досягти лише шляхом внутрішньогалузевого та міжгалузевого обміну практикою та знаннями.

6. Довіра клієнтів стає менш емоційною. Багато консалтингових фірм нещодавно перейшли на цифрове обслуговування клієнтів, і це створило цікаву тенденцію. Менше десяти років тому клієнти надавали великого значення довірі консультанту та його послугам з двох основних причин: ролі консультанта (яка зобов'язана зменшувати страх і невпевненість клієнта) і особливостям консультаційних послуг (які передбачають якість і рішення для клієнта). Через відсутність стандартизації та регулювання цих послуг у багатьох країнах, а також через характер результатів процесу консультування, які часто є нематеріальними, творчими та наслідки яких можна побачити в довгостроковій перспективі, ця довіра була більш емоційною і базувалася на рекомендації, які мав консультант, та його сертифікати.

Однак в даний час цикл консультування скорочується, послуги стають все більш стандартизованими, їх продаж передбачає формальні процедури і

використання інформаційних технологій, а пряма взаємодія з клієнтами скорочується. В результаті клієнт більш раціонально сприймає довіру щодо конфіденційності та безпеки даних, чуйності, ефективності та менш емоційно ставиться до особистості консультанта, що означає, що розрив між довірою та віртуальною довірою можна подолати, надавши більше інформації про здібності, передбачуваність, чесність, і прозорість. До цього відноситься здатність сучасного клієнта запитувати рекомендації для консультанта у людей, з якими консультант ніколи не зустрічався (через соціальні мережі або з інших джерел).

7. *Нішевий консалтинг.* Компанії все частіше звертаються до консалтингових фірм, які можуть надавати галузеві рішення на основі поглибленого аналізу їх бізнесу. Експерти (техніки, інженери і т.д.), знайомі з операційними процесами, виграють від цієї зміни. Очікується, що спеціальні знання в певній галузі або галузі, особливо в тій, яка зараз зазнає швидкі зміни (наприклад, робототехніка, біопродукція, точна медицина і т.д.), будуть домінувати на ринку стратегічного та операційного консалтингу, що формується. Ефективності оплати консультаційних послуг можна досягти за рахунок співпраці з технічними експертами під час аналізу та розробки рекомендацій (шляхом формування стратегічних альянсів, спільного використання проектів або аутсорсингу) [19].

8. *Окупність інвестицій клієнта.* Методологія ціноутворення на консультаційні послуги також в даний час переглядається в результаті побоювань клієнтів з приводу підвищення цін і волатильності продажів. Крім того, рентабельність консалтингової індустрії скоротилася через появу онлайн-інструментів і гострої конкуренції. У світлі цього в даний час ведеться пошук простих рішень, які до того ж є економічними, в якості альтернативи погодинної оплати складних проектів. У цьому контексті важливо нагадати про ранній девіз Bain & Company: «Ми не даємо порад щодо годин; ми продаємо прибуток зі знижкою» [20]. Ця подія також викликає бажання співпрацювати з малими підприємствами, також відомими як butik-

консалтинг, або з незалежними консультантами, також відомими як фрілансери, з метою зниження цін на різних етапах процесу консультування.

9. *Збільшення чисельності робочої сили і прозорість інтелектуального капіталу.* Сьогодні інформація консалтингових фірм широко поширюється як в корпоративному світі, так і в суспільстві в цілому: консалтингові фірми ведуть блоги, консультанти багато розповідають про себе онлайн, корпорації відвідують конференції та майстер-класи, виступають з промовами і діляться своїм досвідом. В результаті в умовах швидкого поширення інформації консалтингові фірми повинні бути послідовними. інвестиції в їх інтелектуальний капітал, а також у їх творчі здібності з метою пошуку нових способів утримання працівників та забезпечення їх цінності для організації. У своєму дослідженні, присвяченому четвертій промисловій революції, консалтингова фірма Deloitte відзначила необхідність зміни культури праці шляхом розробки нових методів управління талантами, тимчасової Зайнятості та спеціальних команд, використання штучного інтелекту та інших суміжних тим [21]. У представленій моделі доповненої робочої сили в проектах компанії буде задіяний не тільки постійний персонал, але і ціла мережа зовнішніх співробітників, віддалених співробітників і фахівців.

10. *Економіка замкнутого циклу і сталий розвиток.* Якщо компанії хочуть покращити свій соціальний імідж та залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, вони повинні вжити заходів для зменшення впливу на навколишнє середовище та забезпечення дотримання всього чинного законодавства. В результаті всього цього зріс попит на консультантів, які можуть допомогти бізнесу стати більш соціально та екологічно відповідальними у своїй діяльності [22].

Консалтинг є однією з важливих галузей економіки через його вплив на бізнес-середовище, внесок у створення товариства співпраці, у розвиток інновацій та поширення знань, а також через вплив натхнення на менеджерів та академічні кола [23].

Рівень розвитку галузі в даний час визначається кількома факторами, включаючи диверсифікацію послуг, посилення конкуренції і складність консалтингових проектів, а також прогрес технічних, наукових та інформаційних досягнень, глобалізацію бізнесу і зміни, викликані пандемією COVID [24].

На тлі цих змін, за прогнозами, в 2027 році вартість світового ринку оцінюється в 514 мільярдів євро [25]. Гнучка методологія розробки, штучний інтелект і комплексна аналітика даних, відповідно, є трьома орієнтирами в області консалтингу, які будуть інтенсивно розвиватися. Водночас, поява нових галузей економіки і професій зумовить необхідність розвитку нових потужностей і застосування знань і нових управлінських інструментів, що стимулюватиме як зростання сфери консалтингу, так і суміжних областей [26].

На даний момент все це вимагає більш тісної співпраці між консультантами, активізації сертифікації та тренінгів, а також членства в представницьких організаціях для просування професійних стандартів і популяризації професії серед клієнтів.

2.2. Пріоритетні шляхи розвитку формування міжнародної стратегії щодо надання консалтингових послуг

Deloitte є однією з провідних міжнародних компаній, що надає послуги в області консалтингу, аудиту, фінансового та юридичного обслуговування. Компанія має широку міжнародну стратегію, яка передбачає розвиток і підтримку мережі офісів у більш ніж 150 країнах світу [27].

Deloitte, як одна з провідних світових організацій, що надають професійні послуги, володіє неабиякою часткою сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Проведення SWOT-аналізу компанії може дати уявлення про її конкурентні позиції на ринку.

SWOT-аналіз Deloitte

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<p>Впізнаваність бренду: Deloitte - одна з бухгалтерських фірм «Великої четвірки», яка зарекомендувала себе як надійний і шанований бренд в галузі. Це визнання приваблює клієнтів, кращих фахівців і партнерів, що дає фірмі конкурентну перевагу.</p> <p>Глобальне охоплення: Deloitte працює більш ніж в 150 країнах, надаючи своїм клієнтам повний спектр послуг незалежно від їх місцезнаходження.</p> <p>Різноманітні пропозиції послуг: Широкий спектр послуг Deloitte, від аудиту та забезпечення гарантій до консалтингу та фінансових консультацій, дозволяє компанії задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів.</p> <p>Інновації та технології: фірма інвестує в цифрову трансформацію, штучний інтелект, аналітику даних та інші нові технології, щоб поліпшити свої послуги, підвищити ефективність і диференціюватися від конкурентів.</p> <p>Розвиток талантів: Фірма пропонує конкурентоспроможні компенсаційні пакети, комплексні програми навчання та можливості для кар'єрного зростання, які сприяють формуванню кваліфікованої та мотивованої робочої сили.</p> <p>Корпоративна соціальна відповідальність: Deloitte прагне надавати позитивний вплив на суспільство за допомогою різних ініціатив, спрямованих на освіту, сталий розвиток і гуманітарну діяльність. Така прихильність до корпоративної соціальної відповідальності зміцнює репутацію фірми та допомагає завоювати довіру клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін.</p>	<p>Складна організаційна структура: мережа фірм-членів Deloitte функціонує як юридично відокремлені і незалежні організації. Така структура може призвести до проблем у узгодженні глобальної стратегії, підтримці стабільної якості у всіх фірмах-членах та управлінні потенційними конфліктами інтересів між різними лініями обслуговування.</p> <p>Регулятивні та юридичні ризики: фірма стикалася з юридичними проблемами, штрафами та неустойками, пов'язаними з провалами аудиту, податковими консультаціями та іншими проблемами. Ці інциденти можуть завдати шкоди репутації компанії та підірвати довіру клієнтів.</p> <p>Конкуренція: Deloitte стикається з жорсткою конкуренцією з боку інших фірм «Великої Четвірки» (PwC, EY і KPMG), а також з боку невеликих консалтингових компаній і нішевих постачальників послуг.</p> <p>Потенційні конфлікти інтересів: різноманітні пропозиції послуг Deloitte іноді можуть призводити до конфлікту інтересів, коли фірма консулює клієнтів по операціях або надає консультаційні послуги конкуруючим компаніям. Це може призвести до репутаційних ризиків і невдоволення клієнтів.</p> <p>Вплив економічних спадів: під час економічних спадів підприємства можуть скорочувати витрати на професійні послуги, що негативно позначається на виручці і прибутковості Deloitte.</p> <p>Ризики кібербезпеки та конфіденційності даних: витік даних або кібератака можуть призвести до фінансових втрат, репутаційного збитку і втрати довіри клієнтів.</p>
Можливості:	Загрози:
<p>Цифрова трансформація та нові технології: оскільки організації продовжують впроваджувати цифрову трансформацію, Deloitte може скористатися цією тенденцією, пропонуючи інноваційні рішення, такі як</p>	<p>Жорстка конкуренція: конкурентне середовище може призвести до цінового тиску, втрати частки ринку та труднощів з диференціацією послуг.</p> <p>Зміни в законодавстві та ретельний контроль: галузь професійних послуг жорстко регулюється, і Deloitte</p>

штучний інтелект, аналітика даних, хмарні обчислення та кібербезпека.

Розширення діяльності на ринках, що розвиваються: Deloitte може використовувати потенціал зростання ринків, що розвиваються, таких як Азія, Африка і Латинська Америка, розширюючи свою присутність і пропонуючи індивідуальні послуги, що відповідають місцевим потребам.

Сталий розвиток і консалтинг в області ESG: Deloitte може розширити свої консалтингові послуги в області сталого розвитку і ESG.

Злиття і поглинання (M&A): Deloitte може здійснювати стратегічні придбання невеликих фірм, спеціалізованих консалтингових компаній або технологічних компаній для розширення пропонованих послуг, розширення своїх можливостей і отримання доступу до нових ринків.

Персоналізоване обслуговування клієнтів: використовуючи аналітику даних і передові технології, Deloitte може пропонувати своїм клієнтам більш персоналізовані і цільові послуги.

підпорядковується суворим правилам у багатьох юрисдикціях. Зміни в регулюванні, посилення контролю або правозастосовчі дії можуть призвести до штрафів, неустойок і репутаційного збитку.

Конфлікт інтересів: враховуючи широкий спектр послуг, пропонованих Deloitte, фірма може зіткнутися з конфліктом інтересів при консультуванні клієнтів по операціях або наданні консультаційних послуг конкуруючим компаніям.

Репутаційні ризики: репутація Deloitte має вирішальне значення для залучення Клієнтів і талановитих фахівців. Будь-яка негативна реклама, така як юридичні проблеми, етичні упущення або гучні суперечки з клієнтами, може завдати шкоди бренду фірми і мати довгострокові наслідки.

Зростаючі вимоги клієнтів: клієнти стають більш витонченими і вимогливими, очікуючи від своїх постачальників професійних послуг більш високого рівня знань, швидкості і цифрових можливостей. Deloitte повинен постійно адаптуватися і впроваджувати інновації, щоб відповідати цим мінливим очікуванням і залишатися попереду своїх конкурентів.

Джерело: складено автором

Deloitte є визнаним лідером з підбору висококваліфікованих фахівців і володіє багатьма сильними сторонами, проте у нього є кілька недоліків. Компанія стикається з безліччю судових позовів, які підривають репутацію її бренду, довіру і лояльність клієнтів. Хоча, щоб оговтатися від негативу, їм слід збільшити свою частку на ринку.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу, можна виділити кілька основних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії Deloitte. По-перше, компанії варто залучити персонал в процес оновлення бренду та ідентичності локальних компаній. Зробити це можна шляхом проведення онлайн-опитувань і фокус-груп. Вкладення в розвиток талантів своїх співробітників, надання можливостей для професійного зростання, створення мотивуючого робочого

середовища та розвиток лідерських навичок, щоб забезпечити високий рівень експертизи та лідерства в сфері консалтингу [28].

По-друге, на даному етапі компанії важливо переглянути свої ключові напрямки діяльності, Стратегічні пріоритети в галузі сталого розвитку у відповідність зі зміненими умовами середовища і доступними ресурсами [29].

Іншим важливим кроком щодо вдосконалення стратегії буде вибудовування комплексу стратегічних цілей і доведення їх до конкретних завдань і індикаторів, що дозволяють оцінити ступінь реалізації стратегії.

Також компанії варто формалізувати свою «стратегію корпоративної відповідальності і стійкості» в одному доступному всім стейкхолдерам документі. Звернення уваги до впровадження сталих практик у власному бізнесі, сприяння сталому розвитку клієнтів та співвідносинам зі зацікавленими сторонами, включаючи соціальну, екологічну та економічну відповідальність.

На підставі аналізу, стратегічні пріоритети Deloitte щодо надання консалтингових послуг включають інновації та цифрову трансформацію, глобальну присутність та розширення ринків, розвиток талантів та лідерства, клієнтську орієнтацію та якість послуг, а також сталість та корпоративну відповідальність.

Deloitte вкладає значні ресурси у розвиток інноваційних рішень та цифрових технологій, щоб допомогти своїм клієнтам в досягненні кращої ефективності та конкурентоспроможності. Компанія також активно розширює свою глобальну присутність, шукаючи нові ринки та галузі для розвитку та забезпечення стабільного зростання [30].

Реалізація даних рекомендацій сприятиме формуванню унікальних конкурентних переваг для компанії, скороченню стратегічних, репутаційних і кадрових ризиків, зростанню її привабливості для співробітників, клієнтів, бізнес-партнерів та інвесторів за рахунок підвищення ступеня їх інформованості та залученості, а також зростанню репутаційного капіталу

компанії і, як наслідок, можливого зростання вартості її НМА і вартості компанії в цілому.

Для Deloitte необхідно виробити стратегію в наступних областях, щоб впевнено впоратися з можливими загрозами, пов'язаних з діяльністю компанії:

1. Уряд та регулюючі органи:

- участь в нормотворчості;
- сприяння в розробці стандартів;
- оперативні відповіді на запити, що надходять від регулюючих органів;
- прозорість діяльності;
- забезпечення відповідності міжнародним і національним стандартам

аудиторської діяльності;

- оперативне надання відповідей на запити регулюючих органів;
- регулярна звітність.

2. Засоби масової інформації:

- надання експертних коментарів провідним діловим ЗМІ;
- виступ експертів Deloitte на радіо і телебаченні;
- цифрова економіка, ІТ-рішення для бізнесу;
- випуск прес-релізів про основні ініціативи компанії.

3. Постачальники:

- проведення тендерів на поставку товарів / послуг;
- зустрічі з постачальниками для виявлення областей поліпшення взаємодії;

- довгострокове співробітництво;
- вдосконалення процедури відбору постачальників.

4. Некомерційні організації та місцеві спільноти:

- реалізація волонтерських та pro bono-ініціатив;
- участь у конференціях, форумах для НКО;
- передача компетенцій та професійних знань на безоплатній основі;

- проведення навчальних сесій для представників НКО та вразливих верств населення;
- діяльність благодійного фонду Deloitte.

Ці пріоритетні шляхи розвитку стали відповіддю на виклики, що постали перед Deloitte у змінних умовах ринку та бізнес-середовища. Вони дають можливість компанії підвищити якість своїх послуг, розвиватися в нових галузях та ринках, привертати та утримувати талановитих співробітників, розширювати свою глобальну присутність та збільшувати прибуток.

Digital Ukraine – це послуги, пов'язані з наданням консультацій щодо використання цифрових технологій та розвитку цифрової економіки в Україні. Такі послуги можуть надаватися різними організаціями, включаючи державні агентства, приватні консалтингові компанії та неприбуткові організації. Консалтинг в галузі цифрової економіки може включати в себе такі послуги, як розробка стратегій розвитку цифрової економіки, вивчення ринку цифрових технологій та їх впровадження, підготовку рекомендацій щодо використання цифрових інструментів та ресурсів, аналіз цифрових процесів в компаніях та організаціях, та багато іншого.

Співпраця між Digital Ukraine та Deloitte може бути корисною для розвитку цифрової екосистеми в Україні в цілому. Обидві організації мають значний вплив на бізнес та урядові структури, тому спільна діяльність може сприяти впровадженню реформ та ініціатив, що спрямовані на розвиток цифрової економіки та створення сприятливих умов для розвитку цифрових технологій в Україні.

Digital Ukraine може мати значний вклад у розвиток бізнесу Deloitte в Україні, завдяки своїй експертизі в галузі цифрових технологій та інновацій. Зокрема, Digital Ukraine може надавати Deloitte консалтингові послуги щодо впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси клієнтів, а також допомагати в розробці та впровадженні інноваційних проектів.

Крім того, Digital Ukraine може мати значний вплив на розвиток та вдосконалення цифрової стратегії Deloitte в Україні, допомагаючи компанії

залучати та зберігати талановитих фахівців з галузі цифрових технологій та інновацій, а також пропонуючи нові ідеї та рішення щодо використання цифрових технологій у бізнес-процесах та послугах компанії.

Digital Ukraine може надавати Deloitte доступ до своєї мережі контактів та партнерів у галузі цифрових технологій та інновацій, що може бути корисно для розширення бізнес-можливостей компанії.

Таким чином, глобалізація економіки та зростання міжнародної взаємодії вимагають від консалтингових компаній розвитку міжнародних стратегій. Міжнародна стратегія є ключовим фактором успіху в глобальному консалтинговому ринку. В цілому, пріоритетні шляхи розвитку Deloitte дають компанії можливість зберігати свої позиції на ринку та зміцнювати свої конкурентні переваги в майбутньому.

Висновки до розділу 2

Висновки дослідження стану та тенденцій розвитку світового ринку консалтингових послуг можуть бути наступними:

1. Світовий ринок консалтингових послуг продовжує зростати і розвиватися. За останні роки спостерігається збільшення попиту на консалтингові послуги в різних галузях, таких як фінанси, ІТ, менеджмент, маркетинг, людські ресурси та інші.
2. Ринок консалтингових послуг є дуже конкурентним, з великою кількістю гравців, включаючи великі міжнародні консалтингові фірми, середні та малі підприємства, фрілансерів та самозайнятих консультантів. Конкуренція вимагає від фірм розробки ефективних стратегій та рішень для збільшення своєї конкурентоспроможності.
3. Технологічний розвиток, зокрема в галузі цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики даних, впливає на ринок консалтингових послуг. Консультанти використовують ці технології для покращення своїх

послуг, а також для впровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси клієнтів.

4. Глобалізація та міжнародна економічна інтеграція також впливають на ринок консалтингових послуг. Багато компаній шукають консультантів з міжнародним досвідом для розширення своєї діяльності на зовнішні ринки, а також для вирішення складних міжнародних питань та викликів.

У розділі було виявлено, що на сьогоднішній день Deloitte прагне зміцнити свої конкурентні переваги через цифрову трансформацію, розширення географії своєї діяльності, розвиток талантів та лідерства, збільшення клієнтської орієнтації та якості послуг та зростання у сфері сталого розвитку та корпоративної відповідальності.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

З проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Міжнародний ринок консалтингових послуг є важливим сегментом світової економіки, який пропонує широкий спектр послуг різним економічним суб'єктам, таким як корпорації, урядові органи, неприбуткові організації та індивідуальні клієнти. Глобалізація економіки та зростання міжнародної взаємодії вимагають від консалтингових компаній розвитку міжнародних стратегій. Міжнародна стратегія є ключовим фактором успіху в глобальному консалтинговому ринку.

2. До компаній консалтингового бізнесу відносяться наступні компанії: Bain & Co., McKinsey & Co., Boston Consulting Group (BCG), KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers і Deloitte LLP. Ці компанії були створені багато років тому. Їх діяльність складається з двох головних напрямків: аудит і консалтинг. Якщо говорити про консалтинг, то вони займаються практично всіма напрямками. Дані компанії володіють найбільшим авторитетом і найміцнішою репутацією в світі. Їх клієнтами є найбільші світові транснаціональні корпорації. Як результат – висока вартість послуги не менш високий ступінь престижності роботи в цих компаніях. Також у цих компаній найвища виручка на ринку консалтингових послуг.

Стратегія сталого розвитку передбачає не лише трансформацію бізнес-моделі, а й зміну підходу до вибору клієнтів, пропонованих послуг та поводження з працівниками. Аналіз світового досвіду показує зрушення бізнес-моделей у бік платформенності, загострення проблематики технологічної революції і роботи з людьми. Глобальні консалтингові фірми схожі у своєму підході до сталого розвитку.

3. Ринок консалтингових послуг є великим та динамічним сектором світової економіки. Консалтингові послуги надаються фахівцями, які мають високий рівень експертизи в різних галузях, таких як менеджмент, фінанси, технології, маркетинг, людські ресурси та інші. Компанії та урядові організації

використовують консалтингові послуги для отримання зовнішньої експертизи, вирішення складних бізнес-проблем, покращення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей.

До сучасних тенденцій розвитку світового ринку консалтингових послуг можна віднести: аутсорсинг в сфері консалтингових послуг, клієнти розширюють свої внутрішні консалтингові можливості, спільна творчість і віртуальні платформи для спільної роботи, цифровізація консалтингових процесів, акцент робиться на змінах, ризиках і швидких рішеннях, нішевий консалтинг, окупність інвестицій клієнта, збільшення чисельності робочої сили і прозорість інтелектуального капіталу, економіка замкнутого циклу і сталий розвиток.

4. Deloitte є визнаним лідером з підбору висококваліфікованих фахівців і володіє багатьма сильними сторонами, проте у нього є кілька недоліків. Компанія стикається з безліччю судових позовів, які підривають репутацію її бренду, довіру і лояльність клієнтів. Хоча, щоб оговтатися від негативу, їм слід збільшити свою частку на ринку.

Одним з пріоритетних напрямів розвитку міжнародної стратегії Deloitte є розширення географічного охоплення. Консалтингова компанія повинна розглядати можливості входження на нові ринки за межами своєї країни, розвивати партнерства з місцевими компаніями та адаптувати свої послуги до місцевих умов. Використання технологій та цифрових рішень є ще одним важливим пріоритетом. Розвиток цифрових платформ, аналітичних інструментів, штучного інтелекту та автоматизації процесів може значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність консалтингових послуг на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Решетняк Т.І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку. Економіка і прогнозування. – 2017. – С. 98-108.
2. Смерічевська С. В. Еволюція методологічних підходів до оцінки та формування інноваційного потенціалу національної економіки як стратегічної передумови її логістизації. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. – 2017. – Вип. №16. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.
3. Світовий ринок товарів та послуг: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. – К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2015. – 720 с.
4. Мазаракі А.А., Дугінець Г.В. Міжнародна торгівля за поширення виробничих мереж. Вісник КНТЕУ. N 6 (128). 2019. С. 5-18.
5. 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/>.
6. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. Modern management: economy and administration. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. Pp. 102-108.
7. Шевченко Л. С. Конкурентний бізнес-консалтинг для менеджерів. II International Scientific Conference Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, Part II, January 26, 2018. Kielce, Poland: Baltija Publishing. 136 pages. Pp. 37-39.
8. Карінцева О.І., Харченко М.О., Пономарьова Г.С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69

9. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес: підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
10. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. 2019. №3. С. 73–82
11. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28.
12. Combined revenue of the Big Four accounting audit firms worldwide from 2009 to 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/473959/big-four-accounting-firms-globalcombined-revenue>.
13. Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide in 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/250479/big-four-accounting-firms-global-revenue>.
14. Revenue of Deloitte worldwide from 2006 to 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/269013/deloitterevenue-worldwide>.
15. PwC reports global revenues up 3% to US\$43 billion [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/newsroom/pressreleases/2020/global-annual-revenues.html>.
16. EY reports global revenues of US\$37.2b in 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ey.com/en_gl/news/2020/09/ey-reports-globalrevenues-of-us-37-2b-in-2020.
17. KPMG announces FY20 revenue of US\$29.22 billion [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://home.kpmg/xx/en/home/media/pressreleases/2020/12/kpmg-announces-fy20-global-revenues.html>.

18. Beyond coronavirus: The path to the next normal. McKinsey & Company. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systemsand-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>

19. Management consulting services market – growth, trends, Covid19 impact and forecasts (2022-2027). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industryreports/management-consulting-services-market>

20. Be updated with the Consulting trends in 2021. Acuity Knowledge Partners. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://acuityknowledgepartners.medium.com/be-updated-with-the-consulting-trends-in-2021-ecd63f29e931>

21. Trends transforming the management consulting in 2023. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://linchpinseo.com/trends-in-the-management-consulting-industry/>

22. On knowledge, business consultants and the selling of total quality management. In Clark, T. & Fincham, R. (Eds.), Critical consulting: new perspectives on the management advice industry – pp. 74-90

23. How Consulting and advisory firms are tackling with deepest recession in 2020. Acuity Knowledge Partners. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.acuitykp.com/blog/how-consulting-and-advisory-firms-are-tackling-with-deepest-recession-in-2020/>

24. Consultants In Context: Global Dominance, Societal Effect, And The Capitalist System. In Clark, T. & Kipping, M. (Eds.), The Oxford Handbook of Management Consulting – pp 165-186

25. Frederiksen, L. Top 5 Business Challenges for Management Consulting Firms. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://hingemarketing.com/blog/story/top-5-business-challenges-for-management-consulting-firms>

26. The Economist. Hot Topics: The Future of the Consulting Industry [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.economist.com/node/4345678

27. Wood, P. Key Trends in 2017 for the Consulting Industry. – Infodesk. – 2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.infodesk.com/consulting-industry/author/patty-wood>

28. What are the implications of virtualisation for building trust during the management consultancy lifecycle? Management consulting Journal, 7, 18-28. Chartered Management Institute. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.managers.org.uk/wpcontent/uploads/2021/06/IC-Journal-V7-June-2021.pdf>

29. Deloitte AG. Industry 4.0 Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-enmanufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>

30. Statista Research Department. Size of the global consulting market 2021, by country. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1065188/management-consulting-market-sizecountry/>