

**Нечипорук К. О.**

*доцент кафедри міжнародної політики  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

**Рацін І. І.**

*магістр II курсу  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»  
Факультету міжнародних економічних відносин  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

**Nechiporuk Kirill**

*Associate Professor of the Department of International Policy  
Uzhhorod National University*

**Ratsyn Ihor**

*Master of the 2nd year  
Uzhhorod National University*

## КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

**Анотація.** У статті розглядається динаміка світового експорту та імпорту консультаційних послуг, що визначає залежність зростання прямих іноземних інвестицій від зростання надання послуг консультаційного характеру. Також доводиться теза про високий рівень взаємної спеціалізації основних експортерів консультаційних послуг. У статті автор розглядає основні напрямки міжнародної торгівлі послугами консультування. Надано основні дані про продаж зазначених послуг на світовому ринку, зокрема на внутрішніх ринках промислово розвинених держав, представлені основні засади та напрями формування величини контрактних цін у торгівлі консультаційними послугами на світовому ринку.

**Ключові слова:** консалтингова діяльність, консалтинг, міжнародний консалтинг, світовий ринок, міжнародний бізнес, експорт, консультаційна послуга.

**Вступ і постановка проблеми.** Консультаційна діяльність сьогодні розглядається як невід'ємна інфраструктурна складова ринкової системи господарювання, потужна сфера економіки багатьох розвинутих країн, провідна роль якої пов'язана із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консультаційні компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їхніх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації потенціалу та використанню наявних можливостей підвищення ефективності бізнесу.

Стрімке зростання кількості консультаційних організацій та широти спектра їхніх продуктів висуває особливі вимоги до якості послуг, потребує чіткого визначення меж професії консультанта. В сучасних умовах підвищення професіоналізму та якості послуг стають визначальним завданням консультаційного ринку. Лише завдяки високому професійному рівню і постійним зусиллям, спрямованим на його підвищення, консультант в змозі ефективно користатися зростанням попиту на консультаційні послуги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження системи консалтингу в міжнародній діяльності присвячені праці таких науковців: Л. Шевченко, І. Тяжкороб, Н. Сурченко, В. Рейкін, О. Макара, Т. Камінська та інші.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в дослідженні особливостей розвитку міжнародної консультаційної діяльності в системі міжнародного бізнесу та її впливу на інші сектори економіки, формування державного ринку консультаційних послуг з урахуванням світового досвіду.

**Результати дослідження.** Сьогодні попит на консалтингові послуги зростає, що з розвитком бізнесу та необхідністю підвищення ефективності його роботи. Фахівці вважають, що є два підходи до визначення консалтингових послуг: широкий і вузький. Відповідно до широкого функціонального підходу, консалтинг розуміється як сукупність практичних порад та допомоги. Представниками широкого

підходу є Ф. Стееле та П. Блок. Ф. Стееле визначає консалтинг як будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу чи структури завдання чи серії завдань, коли він консультант сам відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідає за неї відповідальність.

У межах вузького професійного підходу консалтинг сприймається як професійна служба. Представниками цього підходу є Л. Грейнер та Р. Метцгер. Вони розуміють управлінське консультування як консультативну службу, що працює за контрактом та надає послуги організаціям за допомогою кваліфікованих фахівців, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дати рекомендації щодо їх вирішення та за необхідності сприяти виконанню цих рішень.

Причини, через які клієнти звертаються за консалтинговими послугами, зводяться до наступного: клієнти хочуть отримати допомогу або пораду з питань менеджменту, у питаннях підвищення ефективності праці, скорочення витрат. Консалтингові послуги можуть стосуватися як загальних питань менеджменту (планування, звітність, підвищення ефективності контролю, оптимізація бізнес-процесів), і конкретних напрямів менеджменту (фінанси, маркетинг, управління людськими ресурсами, виробництво).

Дуже часто перед власниками чи керівництвом компанії стоїть питання: найняти спеціаліста з розвитку бізнесу до штату чи запросити зовнішнього консультанта. Основна відмінність внутрішнього фахівця від зовнішнього полягає в тому, що консультант не несе відповідальності за свої рекомендації, а також не бере участі у практичній реалізації даних ним порад. Ще одна відмінність представників консалтингових фірм від менеджерів компаній полягає в тому, що вони лише дають резюме своїх спостережень, а прийняття рішень та забезпечення їхнього виконання лежить вже на керівництві компанії або на лінійних менеджерах.

Консалтингові послуги як галузь мають багату історію розвитку. Вперше вони з'явилися наприкінці XVIII ст. і з того часу пройшли ряд значних етапів у своєму становленні. Перші консультанти з'явилися під час розвитку промислової революції, коли виникли перші фабрики та відбулася велика кількість інституційних змін. У другій половині XIX ст. консультування зазвичай концентрувалося на питаннях управління виробництвом та підвищення ефективності праці, а також на скороченні витрат. Першим консультантом можна назвати взуттєвого фабриканта Ч. Семпсона, який передавав свій досвід багатьом іншим промисловцям. Саме на цей час з'явилася концепція наукового управління виробництвом. У цей час з'явилися перші фірми, надавали консалтингові послуги з різних питань, зокрема виробничим. З'явилися перші професійні консультанти, серед яких можна виділити Ф. Тейлора, А. Д. Літл, Т. Перрін та Г. Емерсона.

Другий етап у розвитку консалтингових послуг – період з 1910 р. по 1930 рр. – характеризується тим, що об'єктом консультування став загальний менеджмент, а не тільки виробництво. У 1914 р. Е. Вуз організував службу ділових досліджень – «Буз-Ал-лен енд Хамільтон», а в 1925 р. Дж. МакКінсі та Е. Карні заснували компанію, що дала згодом початок двом найбільшим у світі консультативним фірмам – «МакКінсі енд компані» та «А. Т. Карні». Варто зауважити, що «МакКінсі енд компані» була першою компанією, яка розпочала консультування з питань фінансового менеджменту. У цей же період було засновано Асоціацію фірм з управлінського консультування (далі – АСМЕ).

Третій етап – з 1930 р. до початку 1950-х років. Цей період по праву називають «золотим століттям управлінського консалтингу». У цей період бізнес з надання консалтингових послуг набув репутації швидкозростаючого та високомаржинального, що сприяло збільшенню кількості галузей, що обслуговуються консалтинговими компаніями. У свою чергу, поява великої кількості нових фірм зумовлювалася зростаючим попитом на послуги консультантів. Крім кількісного зростання фірм, значно розширюється і спектр послуг, що надаються, підвищується їх якість. Якщо характеризувати маркетингові стратегії підприємств, переважно з бурхливого розвитку галузі вони мали агресивний характер.

Четвертий етап розвитку (1960–1980-ті рр.) консалтингу характеризується виходом наперед новий, міжнародний рівень. Формується так звана «велика вісімка» консалтингових компаній: Arthur Andersen, Arthur Young, Cooper and Lybrand, Deloitte Haskings and Sells, Ernst and Whinney, Peat, Marwick, Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross. У цей час розвивається внутрішньофірмове консультування, зростає професійна компетенція консультантів. Водночас консультування, як і раніше, мало «стихийний характер», а саме: були відсутні правила та норми поведінки консультантів, мало місце поширення конфіденційної інформації. Порівняно із сучасною епохою консалтингові послуги були досить низькою якістю, при цьому консультантами працювали лише чоловіки. Як правило, консультанти працювали лише 2-3 роки, після чого вони переходили на роботу в іншу галузь. Водночас зростали вимоги клієнтів щодо компетентності консультантів.

П'ятий етап розвитку консалтингових послуг (1990-ті рр.) характеризується ще більшим розширенням спектра послуг. Консалтингові компанії стали вузькоспеціалізованими: або з галузі економіки, або з функціональних галузей менеджменту. У цей період з'явилось понад 30 нових компаній, які здійснювали діяльність на міжнародному рівні. Крім того, новим напрямом діяльності

компаній стало використання інформаційних технологій, що було пов'язане з бурхливим розвитком автоматизації та високих технологій. У цілому нині даний етап характеризується певним насиченням ринку та стагнацією. Стагнація обумовлена багато в чому уповільненням темпів зростання світової економіки та зниженням ділової активності, особливо в розвинених країнах.

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].

Зростання в консалтинговій галузі почалося лише після 2003 р. Цей період ознаменувався значною подією – банкрутувала компанія Arthur Andersen. Ця компанія, поряд з Emstand Young, KPMG, Deloitte, PwC, входила до «великої п'ятірки» компаній, здійснюючи діяльність у більш ніж 80 країнах і маючи доходи в 2002 р. 9,3 млрд дол. США [7]. До краху компанії призвело банкрутство компанії Enron, чийм аудитором якраз і була компанія Arthur Andersen. Як виявилось, керівництво Enron було помічено у фінансових махінаціях та приховуванні величезних збитків. Arthur Andersen звинуватили у недбалому ставленні до перевірки фінансової звітності та навмисному приховуванні фактів. Після цього було здійснено перевірки в інших компаніях-клієнтах Arthur Andersen, після чого багато хто з них припинив свою діяльність.

Згідно з опитуванням, проведеним у 2020 р., основними бізнес-проблемами для консалтингових компаній в Європі були: невизначеність ситуації на ринку, потреба в нових навиках, 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 [5].

Банкрутство компаній негативно позначилося на образі та репутації як усієї консалтингової галузі, так і компанії «великої четвірки». У суспільстві виникла певна недовіра до постачальників консалтингових послуг. З іншого боку, банкрутством Arthur Andersen скористалися інші компанії, оскільки клієнти Arthur Andersen стали клієнтами інших аудиторських компаній. Найбільшу вигоду отримала компанія Ernst and Young – її виручка зросла на 29,8% за 2020–2021 роки.

Нині ринок консалтингових послуг характеризується досить високими темпами зростання, особливо високими є темпи зростання Європі. У європейських країнах темпи зростання консалтингової галузі за 2018–2021 роки значно перевищили темпи зростання внутрішнього валового продукту (далі – ВВП) за той же період (див. табл. 1) [9].

Таблиця 1

## Динаміка ринку консалтингових послуг у Європі

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Приріст, %	3,8	5,2	6,5	6,9
Зростання ВВП у європейських країнах, %	0,6	3,4	1,5	1,6

Джерело: [9]

Ще однією тенденцією розвитку ринку консалтингових послуг є те, що спектр послуг консалтингових ком-

паній зростає. Якщо раніше компанії спеціалізувалися на питаннях виробничого менеджменту або стратегічного управління, то нині практично неможливо знайти вузько-спеціалізовані компанії, які займають певні ніші. З іншого боку, проблеми у бізнес-компаній теж мають багатоплановий характер – їм потрібна допомога фахівців з різних сфер діяльності. З цією метою у рамках консалтингових компаній формуються проектні команди, куди входять спеціалісти з різних галузей менеджменту.

Захід звик орієнтуватися на завтрашній день, інвестувати в майбутнє, тоді як бізнес у країнах Центральної та Східної Європи прагне зміцнити свої позиції на ринку на найближчий час [2].

Зважаючи на високий попит на консалтингові послуги, зростає кількість постачальників цих послуг. Усі компанії, що займаються консалтингом, можна кваліфікувати так:

- залежно від розміру та масштабу діяльності компанії: великі компанії («велика четвірка»), що працюють по всьому світу, середні та дрібні компанії (працюють в одній країні або певному регіоні країни), компанії, що складаються з однієї або кількох осіб (найчастіше такі консультанти поєднують основну діяльність з викладанням у вузах та на спеціалізованих курсах);

- залежно від сфери діяльності: компанії, що займаються лише консалтингом (більшість компаній в даний час), компанії, що займаються консалтингом та аудитом («велика четвірка»), компанії, що займаються консалтингом та науковим менеджментом, наприклад, розробкою нових теорій («фабрики думки» – «Bain & Co», McKinsey, BCG);

- предметно-орієнтовані компанії, які займаються лише певними питаннями менеджменту (маркетинг, управління персоналом або фінансовий менеджмент).

Розглянемо деякі групи компаній докладніше.

До компаній «великої четвірки», як уже було сказано, належать такі компанії: Emstand Young, Deloitte, KPMG, PwC. Ці компанії було створено багато років тому. Їхня діяльність складається з двох головних напрямів: аудит та консалтинг. Якщо говорити про консалтинг, то вони

займаються практично всіма напрямками. Дані компанії мають найбільший авторитет і найміцнішу репутацію у світі. Їхніми клієнтами є найбільші світові транснаціональні корпорації. Як результат – висока вартість послуг і не менш високий рівень престижності роботи в цих компаніях. Також у цих компаній найвищий виторг на ринку консалтингових послуг. Сукупний дохід компаній налічує понад 100 млрд дол. США щорічно. Якщо порівнювати компанії між собою за рівнем виручки, то найбільший обсяг мають компанії Deloitte і PwC. Виручка EY та KPMG нижча в середньому на 20-25%. На рис. 1 показано виторг компаній за останні 3 роки (у млрд дол. США) [6].

Аналіз табл. 2 показує, що консалтинг займає практично третину наданих компаніями послуг. Така тенденція зберігається вже протягом кількох років і, швидше за все, надалі лише посилюватиметься.

Другою групою консалтингових компаній є звані «фабрики думки». Називають їх тому, що вони не просто надають консалтингові послуги, а й пропонують знайти незвичайний і нестандартний вихід із ситуації, пропонуючи креативні ідеї. У цій групі слід виділити такі компанії, як McKinsey, BostonConsultingGroup, Bain&Co. Ці компанії формують так звану «велику трійку» консалтингових компаній, що спеціалізуються на стратегічному управлінні.

Відмінністю компаній «великої трійки» від «великої четвірки» є те, що вони надають послуги лише в галузі консалтингу, не займаючись питаннями аудиту та оптимізації оподаткування. Крім цього, їх масштаби діяльності набагато менші: як за кількістю зайнятих, за кількістю відкритих офісів, так і за оборотом (їх сукупна виручка практично в 10 разів менша, ніж виручка найбільших аудиторських компаній). Нарешті, кількість клієнтів «великої трійки» набагато менше, ніж у найбільших консалтингових компаній, і водночас ці клієнти, як правило, є меншими і відомими компаніями. Таким чином, можна зробити висновок, що «велика трійка» працює з тими, хто з якихось причин не працює з «великою четвіркою».

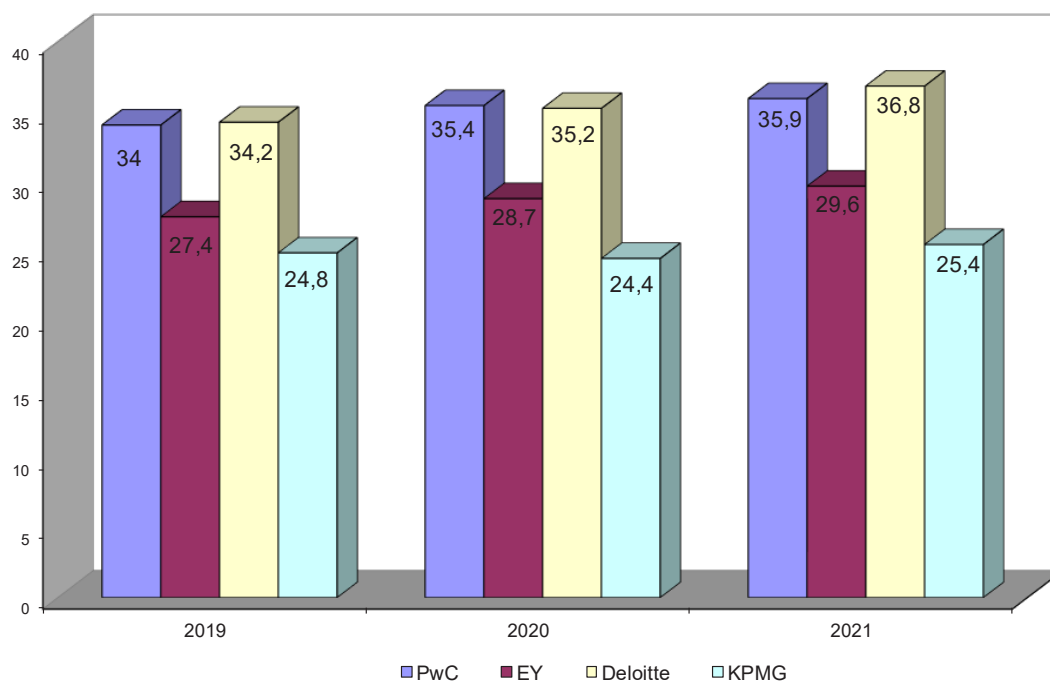


Рис. 1. Виручка компаній «великої четвірки» (млрд дол. США)

Джерело: [6]

Доходи кожної компанії «великої четвірки» за 2016

Компанія Послуга	PwC	Deloitte	KPMG	EY
Аудиторські послуги, млрд дол.	15,3	9,4	10,12	11,3
Податкові та юридичні послуги, млрд дол.	9,1	6,9	5,56	10,5
Консультаційні послуги, млрд дол.	11,5	20,5	9,74	7,8

Джерело: [6]

Наступна група компаній – це предметно-орієнтовані компанії, діяльність яких обмежується одним або декількома напрямками, наприклад, маркетинговими дослідженнями, підбором персоналу або складанням бізнес-планів. Чисельність таких компаній – найвища. Якщо подивитися на структуру виручки консалтингових компаній, можна помітити, що зазвичай лівова частка посідає ГГ і управлінський консалтинг. Така ситуація характерна не лише для України, а й для більшості розвинутих країн. Пов'язано це, по-перше, із бурхливим розвитком нових технологій та великою потребою в автоматизації систем управління компаній. По-друге, високий попит на управлінський консалтинг пов'язаний із збільшенням складності проблем, із якими стикаються керівники малих та середніх підприємств – саме вони є цільовою аудиторією таких компаній. Попит на управлінський консалтинг також обумовлений тим, що досить часто керівництву таких компаній не вистачає досвіду у вирішенні проблем, що стоять перед ними. Крім цього, через мінливість довкілля, менеджмент не в змозі розібратися, як впроваджувати ГГ, тому й змушений звертатися до зовнішніх фахівців.

Зрештою, на ринку існують невеликі консалтингові компанії, що складаються з одного або кількох фахівців, причому деякі з них поєднують цю роботу з викладанням у вузах. Іноді компанії звертаються до індивідуальних консультантів, які мають свій бізнес, або ведуть наукову діяльність, ділячись досвідом з іншими компаніями як зовнішній консультант. Така практика, що зародилася в США, поширилася і в Європі, а також останнім часом набирає обертів в Україні. Плюсами роботи із зазначеними вище двома останніми групами консалтингових компаній є те, що вартість послуг невелика, а також те, що вони за рахунок спеціалізації на одній конкретній галузі мають високий рівень компетенції. Зворотною стороною співробітництва з ними може бути те, що якщо потрібна робота з питань, що виходять за межі їхньої спеціалізації, вони можуть дати неправильну оцінку ситуації. Крім того, рівень їхньої кваліфікації може виявитися невисоким через невеликий досвід роботи та високий рівень складності проблем, з якими їм доведеться зіткнутися.

В Австралії та країнах Тихоокеанського регіону доходи мережі фірм PwC збільшилися на 10%, що вдвічі перевищує показник минулого року, а в країнах Азії також спостерігається зростання доходів на 10% [3].

Говорячи про консалтингові компанії, не можна не згадати інтеграційні об'єднання, які відбуваються на ринку консалтингових послуг. Існують професійні асоціації консультантів та консалтингових агенцій. Найстарішими з них є: АСМЕ, Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (далі – ICMCI) та Європейська федерація асоціацій консультантів з питань управління (далі – FEACO).

ICMCI був заснований в 1987 р. і є мережею асоціацій консультантів по всьому світу, яка має спільну місію, цінності та цілі. Метою ICMCI є заохочення тісної взаємодії між консалтинговими організаціями, яка, у свою чергу, спрямована на вироблення єдиних стандартів діяльності консалтингових організацій. Нині ICMCI входить 48 країн [8].

FEACO є міжнародною некомерційною організацією, яка була утворена у 1966 р. До її складу входять асоціації більшості європейських країн, які представляють понад 3000 консалтингових компаній. Основна мета організації – сприяння розвитку та просування консалтингових послуг у світі. Функціями організації є:

- розвиток ринку управлінського консалтингу;
- підвищення статусу консалтингу на міжнародному рівні завдяки просуванню загальноприйнятих професійних етичних стандартів та стандартів якостей;
- здійснення тісної взаємодії з європейськими інституціями та іншими міжнародними організаціями для забезпечення інформованості та захисту професійних інтересів;
- організація простору для активного спілкування з метою встановлення різних зв'язків та підвищення рівня сервісу;
- заохочення встановлення зв'язків між членами різних асоціацій, що здійснюється за допомогою спонсорства та організації конференцій, зустрічей та робочих груп із загальних інтересів (тематика цих заходів: оцінка якості консалтингових послуг, організація обміну досвідом і т.д.) [7].

Членство в FEACO дає можливість організаціям-членам впливати на рішення, що приймаються в рамках організації, можливість встановлення контактів з колегами з інших країн та пошук партнерів. Не можна не відзначити, що для малих та середніх компаній бути членом FEACO – почесно. Членство у FEACO може бути використане як конкурентна перевага при просуванні послуг. У той же час не можна не відзначити той факт, що «велика четвірка» не входить до FEACO. Пов'язано це з тим, що вони мають більшу популярність і авторитет на ринку консалтингу і, таким чином, не потребують «членства заради членства». Крім того, швидше за все, вони не бачать для себе вагомих переваг та вигод у зв'язку з більшою масштабістю діяльності: вони працюють по всьому світу, тоді як FEACO – лише європейська організація.

Організація АСМЕ, на відміну від FEACO, що працює в Європі, функціонує у Північній Америці. АСМЕ була утворена спочатку в 1929 р., але потім її діяльність була припинена і відновлена лише в 1972 р. Асоціація об'єднує консалтингові компанії північно-американського континенту. Специфіка її діяльності (порівняно з FEACO) полягає в тому, що її членами є найбільші американські консалтингові фірми, що мають філії практично у всіх регіонах світу. Обидві ці організації прийняли кодекси етики, згідно з якими компанії ставлять інтереси замовника вище своїх власних інтересів. Крім того, вони декларують, що консалтингові компанії не повинні вчиняти дій, які можуть зашкодити репутації управлінського консалтингу, зобов'язуються дотримуватися конфіденційності, бути транспарантними та забезпечувати високу якість послуг.

Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, в яких консультанти включаються поряд з іншими фахівцями в галузі менеджменту: викладачами, професійними менеджерами тощо. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менедж-

менту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (AMA), Японська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NOH-REN).

Одна з важливих особливостей ринку консалтингових послуг – це велика кількість видів та підвидів послуг. Послуги, які надають консалтингові компанії, можна класифікувати у різний спосіб. У Європейському довіднику-показнику консультантів з управління міститься така класифікація: загальний менеджмент, адміністрування та документообіг, фінансовий менеджмент, управління персоналом, маркетинг, виробничий менеджмент, IT-сфера, спеціалізований консалтинг (інформаційний, інженерний, юридичний, екологічний тощо) [9].

Азійсько-Тихоокеанський регіон досягнув значного приросту на 35%, при цьому Китай понад удвічі збільшив свій дохід протягом року, а південно-американські компанії Nexia принесли збільшення доходу в регіоні на 19%, Північна і Центральна Америка показала швидке зростання прибутку на 10% по регіону [4].

Споживачами перелічених вище послуг є підприємства міста і державні структури. Споживачів консалтингових послуг можна сегментувати в такий спосіб.

По-перше, за обсягом підприємств: мультинаціональні підприємства, великі корпорації, здійснюють діяльність у конкретній країні, середні за обсягом підприємства міста і малі фірми. Зазвичай, консалтингові компанії вибирають цільову аудиторію, з власних розмірів. Так, компанії «великої четвірки» орієнтуються на перші дві групи споживачів, тоді як невеликі фірми та окремі консультанти – на малий та середній бізнес. Як правило, розмір компанії прямо співвідноситься з рівнем складності проблем, з якими доводиться мати справу консультантам.

По-друге, за потребами компаній. Якщо компанія знаходиться на початкових стадіях кризи, то, як правило, вона зацікавлена у консультуванні у сфері фінансового менеджменту. Якщо компанія збирається виходити новий ринок, то звертається за маркетинговими дослідженнями.

По-третє, за обсягом послуг, що запитуються. Компанії, які звертаються за консалтинговими послугами, можуть замовляти як певний вид послуг (наприклад, підбір персоналу), і цілий комплекс послуг. Буває часто, що компанії передають цілу функцію на аутсорсинг (наприклад, той самий підбір персоналу), що у багатьох випадках дозволяє економити на витратах та отримувати якісніші послуги. Таким чином є компанії, які вдаються до консалтингу час від часу, а є ті, які використовують консультантів на постійній основі.

По-четверте, за вигодами. Клієнти консалтингових компаній із цього критерію діляться втричі групи: ті, хто прагне максимально заощадити, тобто., Для кого першорядне значення має якість послуг, що надаються, і ті, хто прагне знайти найкраще співвідношення між ціною і якістю. Це впливає на вибір постачальника консалтингових послуг та перебіг переговорного процесу.

По-п'яте, за рівнем лояльності. Як і більшості інших ринків, споживачів консалтингових послуг можна розділити на лояльних одній фірмі, лояльних групі підприємств і які мають прихильності до будь-якої конкретної компанії.

Відповідно до звіту компанії Lexis Nexis за 2021 р., з погляду споживчої поведінки, світовий ринок консалтингових послуг характеризується наступними тенденціями розвитку.

1. Залучення кількох консультантів. Цей тренд базується на відмові від традиційного обслуговування однією компанією-консультантом у рамках великого

проекту. Багато компаній починають дедалі більше працювати над залученням вузькоспеціалізованих спеціалістів для кожного окремого етапу проекту. На думку керівників, фахівці, які мають особливі знання в конкретних областях, найбільш придатні для роботи на диверсифікованих проектах.

2. Боротьба персонал. В останні роки корпоративні витрати консалтингових компаній не показували значних збільшення, тоді як індустріальний бізнес сьомий рік поспіль нарощує обсяг людського капіталу, збільшуючи витрати на персонал. Оскільки стратегія консалтингових фірм націлена на пошук та відбір найталановитіших співробітників, ця тенденція може стати ключовою в даний час.

3. Використання сучасних технологій. Інтеграція нових технологій стає все більш масштабною і не омине навіть такі галузі, як консалтинг. При цьому ця тенденція не несе у собі загрози скорочень робочих місць, переслідуючи мету об'єднання технологічного аналізу та людського капіталу.

4. Орієнтація на охорону здоров'я. Галузь охорони здоров'я зберігає тенденцію вертикального розвитку та звання найпривабливішої галузі. Цей сегмент оцінюється в 175 млрд дол. США [9; 10]. Сильне зростання сегменту охорони здоров'я здатне значно вплинути на збільшення консультаційних проектів у цій сфері.

5. Формування нових моделей консультування. Ця тенденція базується на можливостях та потребах, що з'явилися завдяки інформаційній та технологічній революціям. Наприклад, компанія під назвою Wikistrat вважає себе «першим у світі краудсорсинговим консультантом», з глобальною мережею з більш ніж 2000 експертів, які працюють спільно через онлайн-платформу, щоб допомогти керівникам компаній визначити рішення складних стратегічних завдань. Інша компанія, що розвивається, HourlyNerd, створила краудсорсинговий ринок, який об'єднує консультантів та бізнес-консультантів, щоб допомогти у суттєвому аналізі та вирішенні проблем.

**Висновки.** Таким чином, дослідивши консалтингову діяльність у системі міжнародного бізнесу, ми можемо сказати, що цей процес проходить під суворим впливом одних із основних факторів такого середовища: розвиток парадигми теорії менеджменту та характер попиту з боку бізнесу, що визначається тенденціями у світовій економіці. При цьому під час вивчення було виявлено закономірність, що характеризується відставанням розвитку консалтингу від розвитку парадигми управління. Основою сучасної парадигми управління є поняття «взаємодія», «взаємозв'язок»: взаємодія наукових знань та результатів практичної діяльності організацій, взаємодія соціокультурного та економічного середовища як умова створення управлінських відносин, взаємодія елементів бізнес-екосистеми. 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.

Список використаних джерел:

1. Еволюція розвитку консалтингу за кордоном. Стан управлінського консалтингу в країнах з розвинутою ринковою економікою. URL: [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)
2. Відновлення ринку консалтингу почнеться вже в 2018 році. URL: <http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi/item/66877-vidnovлення-ринку-консалтингу-почнеться-вже-в-2018-році.html>
3. Сукупний дохід фірм міжнародної мережі PwC за 2017 фінансовий рік зріс до рекордних 37,7 млрд. дол. США. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2017/global-annualreview-2017.html>
4. Сукупний дохід фірм міжнародної мережі PwC за 2017 фінансовий рік зріс до рекордних 37,7 млрд. дол. США. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2017/global-annualreview-2017.html>
5. Statista: Leading business challenges for consulting firms in 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/624457/business-challenges-for-management-consulting-firms/>
6. EY Global review 2016. URL: <http://www.ey.com/gl/en/about-us/our-globalapproach/global-review/global-review-2016-facts-and-figures>
7. FEACO – Our objectives and activities. URL: <http://www.feaco.org/aboutfeaco/objectives>
8. ICMCI – Global Consulting Community. URL: <https://www.cmcglobal.org/content/global-consulting-community>
9. LexisNexis Predictions for the Consulting Industry in 2016. URL: [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)
10. Size of Global Consulting Industry. URL: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>
11. 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.
12. Тяжкороб І. В. Консалтинг у фінансово-інвестиційному забезпеченні розвитку регіональної економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6. С. 41.
13. Сурженко Н. В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 2. С. 37.
14. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16> (дата звернення: 16.10.2022).
15. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. № 1. С. 40.

References:

1. The evolution of the development of consulting abroad. The state of management consulting in countries with developed market economies. Available at: [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)
2. The recovery of the consulting market will begin in 2018. Available at: <http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi/item/66877-renovation-of-market-consultingu-pochnetsya-vzhe-v-2018-rocitsi.html>
3. The aggregate income of the firms of the PwC international network for the 2017 financial year increased to a record 37.7 billion dollars. USA. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2017/global-annualreview-2017.html>
4. The aggregate income of the firms of the PwC international network for the 2017 financial year increased to a record 37.7 billion dollars. USA. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2017/global-annualreview-2017.html>
5. Statista: Leading business challenges for consulting firms in 2020. Available at: <https://www.statista.com/statistics/624457/business-challenges-for-management-consulting-firms/>
6. EY Global review 2016. Available at: <http://www.ey.com/gl/en/about-us/our-global-approach/global-review/globalreview-2016-facts-and-figures>
7. FEACO – Our objectives and activities. Available at: <http://www.feaco.org/aboutfeaco/objectives>
8. ICMCI – Global Consulting Community. Available at: <https://www.cmc-global.org/content/global-consultingcommunity>
9. LexisNexis Predictions for the Consulting Industry in 2016. Available at: [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)
10. Size of Global Consulting Industry. Available at: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>
11. Shevchenko L. S. (2018) Strategic consulting in the economic sphere. Modern management: economy and administration: monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 102–108.
12. Tyazhkorob I. V. (2021) Consulting in financial and investment support for the development of the regional economy. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 6, p. 41.
13. Surzhenko N. V. (2018). Development of the market of consulting services: foreign experience and realities of Ukraine. *Collection of scientific works of the Tavri State University of Agricultural Technology (Economic Sciences)*, no. 2, p. 37.
14. Raikin V. S., Makara O. V. Consulting in Ukraine: assessment of the state and development trends. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16> (accessed October 16, 2022).
15. Kaminska T. M. (2020). Evolution of theory and practice of international business consulting. *Economic theory and law*, no. 1, p. 40.

CONSULTING ACTIVITY IN THE INTERNATIONAL BUSINESS SYSTEM

**Summary.** The article examines the dynamics of the global export and import of consulting services, which determines the dependence of the growth of direct foreign investment on the growth of the provision of consulting services. Consulting activity today is considered as an integral infrastructural component of the market economic system, a powerful sphere of the economy of many developed countries, the leading role of which is connected with the essence of the intellectual product that consulting companies create for client organizations in order to strengthen their competitive advantages, contributing to the mobilization of potential and using available opportunities to improve business efficiency. The thesis about the high level of mutual specialization of the main exporters of consulting services is also proven. The studied rapid growth of the number of consulting organizations and the breadth of the spectrum of their products, which imposes special requirements on the quality of services, requires a clear definition of the boundaries of the profession of a consultant. In modern conditions, increasing the professionalism and

quality of services become the defining task of the consulting market, which is also explored in this work.. Also, the article examines the development trend of the consulting services market. The range of services of consulting companies is growing. If earlier companies specialized in issues of production management or strategic management, now it is almost impossible to find highly specialized companies that occupy certain niches. On the other hand, the problems of business companies also have a multifaceted nature – they need the help of specialists from various fields of activity. For this purpose, within the framework of consulting companies, project teams are formed, which include specialists from various fields of management, similar formation has also been investigated. Basic data on the sale of these services on the world market, in particular on the domestic markets of industrialized countries, are provided, the main principles and directions of formation of contract prices in the trade of consulting services on the world market are presented.

**Key words:** consulting activity, consulting, international consulting, world market, international business, export, consulting service.