

Центральноукраїнський національний технічний університет
ЦЗДО
Кафедра «Міжнародних економічних відносин»

«Допущено до захисту»
Зав. кафедрою МЕВ
д.е.н., професор

_____ Іван МИЦЕНКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої
освіти
на тему:
«Напрями розвитку консалтингового забезпечення сфери ЗЕД
України»

Виконав здобувач вищої освіти
2 курсу, групи МЕВ-22мз(1,4)
ОПП «Міжнародні економічні
відносини»
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
_____ Чернов Д.О.
« ____ » _____ 2024 р.

Керівник роботи
к.е.н., доцент
_____ Валерій ПОДПЛІСТНИЙ
« ____ » _____ 2024 р.

Рецензент _____

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет ЦЗДО

Кафедра Міжнародних економічних відносин

Рівень вищої освіти Магістр

Галузь знань 29 «Міжнародні відносини»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Іван МИЦЕНКО

«_____» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чернова Дениса Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Напрями розвитку консалтингового забезпечення сфери ЗЕД України

2. Керівник роботи

Подплетній Валерій Володимирович к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою дослідження є обґрунтування сукупності механізмів і практичних засад формування та функціонування консалтингової інфраструктури для підтримки розвитку та регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Завдання: - виявити сутнісні та типологічні характеристики консалтингових послуг для системи зовнішньоекономічної діяльності та її суб'єктів; - систематизувати характеристики та основні форми консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності та узагальнити їх теоретичні аспекти; - визначити передумови, обсяги та ефективність консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України; - здійснити оцінювання факторів та чинників конкурентоспроможності консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності; - оцінити інституційну підтримку розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності; - визначити стратегічні пріоритети розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності; - визначити напрями вдосконалення інституційного середовища для розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності; - удосконалити тактичні механізми та засоби розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Подплетній В.В.		
Розділ 2	доц. Подплетній В.В.		
Розділ 3	доц. Подплетній В.В.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження	01.06.2023-01.08.2023	
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану його виконання	02.08.2023-15.08.2023	
3	Опрацювання навчальної та наукової літератури і складання плану роботи	16.08.2023-03.09.2023	
4	Проведення наукових досліджень, обробка фактичного матеріалу	04.09.2023-06.10.2023	
5	Написання тексту 1-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	07.10.2023-23.10.2023	
6	Написання тексту 2-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	24.10.2023-11.11.2023	
7	Написання тексту 3-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	12.11.2023-30.11.2023	
8	Усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення кваліфікаційної роботи	01.12.2023-10.12.2023	
9	Перевірка на плагіат	11.12.2023-31.12.2023	
10	Отримання відгуку наукового керівника	01.01.2024-10.01.2024	
11	Зовнішнє рецензування роботи	11.01.2024-21.01.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії		

Дата видачі завдання

«___»_____ 2023 року

Підпис керівника

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання

«___»_____ 2023 року

Підпис здобувача

АНОТАЦІЯ

Напрями розвитку консалтингового забезпечення сфери ЗЕД України. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня «магістр» за освітньо-професійною програмою «Міжнародні економічні відносини» зі спеціальності «Міжнародні економічні відносини». – Центрально-український національний технічний університет. Кропивницький. 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджуються інфраструктурні та консалтингові аспекти розвитку зовнішньоторговельної діяльності підприємств України, пропонуються стратегічні напрями їх розвитку в умовах всебічної лібералізації зовнішньоторговельного режиму. Проаналізовано та адаптовано елементи зарубіжного досвіду удосконалення консалтингового забезпечення ЗЕД підприємств у країнах з високим рівнем економічного розвитку. Виявлені особливості, тенденції, закономірності та проблеми розвитку зовнішньо-торговельних відносин економічних суб'єктів України. Визначено перспективи розвитку консалтингового забезпечення зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних підприємств у в умовах членства нашої країни в СОТ і поглиблення європейської інтеграції.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, консалтингові послуги, інституції, інфраструктурне забезпечення, СОТ, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Development Directions of Consulting Support in the Field of Foreign Trade of Ukraine– Manuscript.

Qualifying work on obtaining a higher education degree "Master" in the educational-professional program "International Economic Relations" in the specialty "International Economic Relations". – Central Ukrainian National Technical University. - Kropyvnytskyi. - 2024 .

In the qualification work, the infrastructural and consulting aspects of the development of foreign trade activities of Ukrainian enterprises are investigated, strategic directions of their development are proposed in the conditions of comprehensive liberalization of the foreign trade regime. The elements of the foreign experience of improving the consulting support of foreign trade enterprises in countries with a high level of economic development were analyzed and adapted. Features, trends, regularities and problems of the development of foreign trade relations of economic entities of Ukraine are revealed. Prospects for the development of consulting support for foreign trade activities of domestic enterprises in the conditions of our country's membership in the WTO and deepening of European integration have been determined.

Keywords: foreign economic activity, consulting services, institutions, infrastructure providing, WTO, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. Теоретико-методичні аспекти розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності.....	11
1.1. Сутність та особливості діяльності суб'єктів консалтингу у сфері ЗЕД	11
1.2. Методичні засади аналізу розвитку послуг консалтингу в системі ЗЕД.....	19
1.3. Інституційне забезпечення консалтингової діяльності в контексті активізації зовнішньоекономічної діяльності.....	29
Висновки до розділу.....	41
 РОЗДІЛ II. Ефективність послуг консалтингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності України.....	 42
2.1. Роль консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України	42
2.2. Емпіричний аналіз розвитку консалтингового обслуговування сфери ЗЕД України.....	51
2.3. Оцінювання ефективності послуг консалтингових підприємств для суб'єктів сфери ЗЕД.....	60
Висновки до розділу.....	73
 РОЗДІЛ III. Стратегічні напрями вдосконалення консалтингового забезпечення сфери зовнішньоекономічної діяльності України.....	 75
3.1. Пріоритети розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності	75
3.2. Основні напрями удосконалення інституційного середовища розвитку консалтингових послуг в зовнішньоекономічній діяльності України	84
Висновки до розділу.....	94
 ВИСНОВКИ.....	 97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий розвиток і ускладнення економічних процесів призвело до формування національних і міжнародних ринків консалтингових послуг, які виконують функцію поширення передових технологій вирішення проблем. У практиці передових індустріальних країн консалтингові послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності є важливим чинником ефективного функціонування та розвитку господарюючих суб'єктів. Сучасний стан консалтингового забезпечення формування ринкових механізмів в Україні свідчить про дисбаланс інститутів і механізмів розвитку та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. До проблем у цій сфері належать: повільна адаптація елементів консалтингової інфраструктури та ринкових інституцій до умов вітчизняної економічної системи; незадовільна корекція та формування старих ринкових інституцій; невідповідність системи регулювання внутрішнього ринку та традиційних зовнішньоекономічних зв'язків; неузгодженість у розвитку та регулюванні зовнішньоекономічної діяльності внутрішнього ринку; відсутність комплексного бачення концептуальних засад інфраструктурної підтримки; повільна адаптація до діяльності суб'єктів господарювання та їхніх організацій; неспівмірність у розвитку та регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. Тому розвиток консалтингової інфраструктури в Україні слід розглядати як фундаментальну проблему, розв'язання якої сприятиме ефективному функціонуванню внутрішнього ринку та посиленню зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вітчизняних підприємств.

Концепції та моделі розвитку консалтингової інфраструктури у сфері ЗЕД розроблялися основоположниками інституційної теорії – Д. Белл, Дж. Б'юкенен, Т. Веблен, О. Вільямсон, В. Гамільтон, Дж.К. Гелбрейт, Дж. Кларк, Дж. Коммонс, Р. Коуз, В. Мітчелл, Д. Норт, В. Ойкен, М. Олсон та інші, що дістало відображення в їхніх основних працях. Серед вітчизняних учених

значний внесок у дослідження проблем підтримки та стимулювання ЗЕД здійснили: Г. Башнянин, І. Бондар, В. Вовчик, В. Геєць, А. Гриценко, Р. Капелюшников, М. Мікула, С. Кірдіна, Ю. Полякова, В. Радаєв, С. Самойлов, М. Флейчук, А. Чухно, В. Шевчук, Л. Яремко, В. Якубенко, Т. Яхно та інші. Проте залишається ще багато теоретичних і методологічних питань, які потребують розв'язання на основі розвитку теорії інфраструктури, зокрема, щодо ролі інфраструктури у зміцненні зовнішньої торгівлі України.

Окремі аспекти розвитку та регулювання консультаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності розглядалися вітчизняними вченими В. Апоп'єм, В. Андрійчуком, В. Бойком, М. Гладієм, М. Васильковим, М. Дем'яненком, М. Джоном, Г. Калетніком, С. Квашою, І. Кириленком, Ю. Криленком, Ю. Криленко, Ю. Квашею, М. Калетніком, Ю. Квашею, Ю. Квашею, Ю. Коваленка, М. Коденської, М. Кропивки, М. Корецького, М. Латиніна, Я. Лопатинського, П. Макаренка, А. Мазура, М. Малика, О. Мороза, М. Миценка, Т. Осташка, Б. Пашавера, В. Ситника, П. Саблука, М. Федорова, О. Шпикуляка, О. Шпичака та іншими.

Однак, незважаючи на значні теоретико-методологічні розробки та численні дослідження в цій галузі, проблема консультаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності потребує глибшого розкриття з теоретичної, методологічної та організаційної точок зору. Існує гостра потреба вивчення впливу розвитку консалтингової інфраструктури на динаміку та структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємств різних галузей економіки. Недостатня розробленість теоретичних і методичних підходів до формування ефективних інфраструктурних об'єктів, достатніх для розв'язання проблеми розвитку ЗЕД, свідчить про об'єктивну потребу проведення досліджень з даної тематики. Потреба окреслена на тлі досліджень у даній царині і потребує ретельної характеристики та опрацювання концептуальних положень розвитку консалтингового сектору в нашій країні.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування сукупності механізмів і практичних засад формування та функціонування консалтингової інфраструктури для підтримки розвитку та регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Цілі роботи зумовили необхідність постановки та вирішення відповідних завдань:

- виявити сутнісні та типологічні характеристики консалтингових послуг для системи зовнішньоекономічної діяльності та її суб'єктів;
- систематизувати характеристики та основні форми консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності та узагальнити їх теоретичні аспекти;
- визначити передумови, обсяги та ефективність консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;
- здійснити оцінювання факторів та чинників конкурентоспроможності консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити інституційну підтримку розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити напрями вдосконалення інституційного середовища для розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності;
- удосконалити тактичні механізми та засоби розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління консалтинговими послугами в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, механізми, інституційні та організаційні умови, засоби та чинники розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є методологічні підходи, концепції та гіпотези класичної науки,

інструменти міждисциплінарної інтеграції. Застосовуються основні положення інституціональної теорії, неокласичної теорії, еволюційної теорії, методологічні постулати економічної науки щодо проблеми дослідження ринку, механізмів функціонування та регулювання ринку, інфраструктури зовнішньої торгівлі.

У вирішенні проблеми дослідження визначальне місце посідає загальнонауковий метод дослідження – історичний, логічний і діалектичний. Статистичні методи застосовувалися для статистичної оцінки емпіричних параметрів розвитку інфраструктури зовнішньої торгівлі, групування – для виявлення основних кластерів розвитку інфраструктури зовнішньої торгівлі, графічні методи – для візуалізації оціночних показників параметрів розвитку інфраструктури зовнішньої торгівлі.

Інформаційною базою дослідження є результати наукових досліджень у процесі розв'язання поставлених завдань, українські законодавчі та нормативні акти, що регулюють інфраструктурно-консультаційну систему розвитку зовнішньої торгівлі, матеріали Державної служби статистики та періодичних видань, офіційна інформація органів влади, наукові статті та монографічні дослідження науковців, тези доповідей на науково-практичних конференціях.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що концептуальні положення кваліфікаційної роботи можуть стати підґрунтям для розроблення та реалізації концепції регулювання консалтингової інфраструктури на основі аналізу й оцінки перспектив розвитку інституціональної системи ринкових механізмів.

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків (на 5 сторінках) і списку використаних джерел (130 найменувань) (на 14 сторінках), містить 12 таблиць і 10 рисунків. Загальна кількість сторінок становить 117, з них основного тексту – 98.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та особливості діяльності суб'єктів консалтингу у сфері ЗЕД

Індустрія управлінського консалтингу характеризується тісною співпрацею консультантів з низкою ринкових інституцій, академічних установ і засобів масової інформації. Різноманітні інституції є джерелом нових ідей і нових талантів, а співпраця зі ЗМІ дає змогу донести результати їхньої роботи до широкого загалу. В останні десятиліття консалтингова галузь стала самостійним сектором у системі національної економіки та міжнародних економічних відносин: у 2021 році у виступі Президента України перед Верховною Радою [7, с. 638] розвиток консалтингових послуг для внутрішніх зовнішньоекономічних операторів був визначений вкрай важливим завданням. Важливість розвитку консалтингових послуг для вітчизняних зовнішньоекономічних операторів обумовлюється тим, що сьогодні необхідно налагодити й посилити консалтинг для зовнішньоекономічних операторів, створити робочі групи для вирішення проблем, які виникають у процесі розвитку ЗЕД. Особливо актуальним це стає в умовах повномасштабної війни в Україні, оскільки суб'єкти ЗЕД внаслідок появи нових викликів та загроз потребують додаткової підтримки.

Узагальнюючи підходи до визначення концептуальних засад поняття "консалтинг", можна зазначити, що, мабуть, найбільш ґрунтовним є підхід до визначення сутності поняття "консалтинг" О. Кононюка [45, с.33]. У праці "Загальна теорія консалтингу" автор наводить понад 20 підходів до характеристики його сутності з боку науковців і організацій консалтингового ринку та на основі їхнього аналізу формує своє визначення: поле (сфера) проблем, які охоплюються консалтингом (консультаційними послугами), - як процес інтелектуальної діяльності індивіда або групи індивідів чи груп у

сфері (царині) проблеми, що є предметом консультування, результатом якого є набір рекомендацій із розв'язання проблем у межах проблеми, яка є предметом консультування, а також процес інтелектуальної діяльності, спрямований на розв'язання проблем, які є предметом консультування. Незважаючи на деяку розпливчастість описаних характеристик, вони є доволі точними та всеосяжними і позбавлені більшості недоліків наукового підходу, описаного вище.

Тож, проаналізувавши визначення поняття "консалтинг", ми можемо сформулювати власне визначення цього терміна як процесу надання консультаційної підтримки з метою мінімізації транзакційних витрат, уникнення інституціональних пасток та ефективнішого використання формальних і неформальних інститутів в управлінні та бізнесі. Можна сформулювати як процес надання консультаційної підтримки для успішного використання формальних і неформальних інститутів в управлінні та бізнесі.

Марченко О.С. [52, с. 10-11] розвиває основні функції консалтингу, що надають консультаційні ресурси економічним агентам, додаючи до них: (1) унікальні функції, пов'язані з отриманням, зберіганням і накопиченням знань та інформації, їх передачею через ринок консультаційних послуг і функцію забезпечення економії транзакційних витрат для суб'єктів ринку консалтингових послуг; і (2) модифіковані функції, зокрема, функцію оптимізації бізнес-процесів і підвищення їхньої ефективності, упровадження інновацій та спрямування поведінки економічних агентів на

Машталюк Л.К. [58, с. 190] також вказує на особливості консалтингу, пов'язані з його історичним розвитком. На його думку, у галузі відбувається процес постійної реорганізації, злиття, поглинання та поглинання, поява нових бізнес-асоціацій, розвиток нових форм бізнесу, відокремлення деяких послуг (наприклад, бухгалтерських та аудиторських) від консалтингу. Крім того, з огляду на інформаційну природу консалтингу, до загальних характеристик консалтингу як послуги належать: нематеріальний характер

(він має невловиму природу і не може бути оцінений або описаний заздалегідь), нерозривність створення і споживання (одночасність), змінний характер (нестабільність як персоналу, так і клієнтів консалтингової фірми та неможливість збереження).

Слід, однак, додати, що з розвитком технологій деякі характеристики консалтингових послуг поступово змінюються і навіть зникають. Наприклад, із розвитком інтернет-технологій з'явилися послуги, які не потребують одночасного виробництва і споживання та особистого контакту між постачальником і споживачем послуг. Крім того, з розвитком транспортних засобів послуги стають дедалі мобільнішими. Відповідно до змінених вимог до якості роботи консалтингових компаній, клієнти тепер шукають не звіти за проектами, а рекомендації, такі як конкретні зміни в організації клієнта (впровадження нових інформаційних систем, якісні зміни в системах управління), набуття нових навичок співробітниками клієнта тощо. Потрібне ефективне впровадження, тому роль ІТ-консалтингу особливо зростає. Якість прийнятих рішень і швидкість їхнього опрацювання дедалі більше залежать від ступеня впровадження інформаційних технологій і використання інформаційних систем у контурі управління, зокрема ERP-систем для управління ресурсами та обґрунтування раціональних управлінських рішень щодо оптимізації взаємодії із зовнішнім бізнес-середовищем (постачальниками, споживачами, діловими партнерами тощо). Це пов'язано з тим, що вони залежать від них.

Місце консалтингових послуг у складі інших послуг визначається по-різному. Їх відносять до ділових і професійних послуг (частина ділових послуг, де накопичуються знання і досвід для задоволення потреб споживачів, продавців або тих та інших, залежно від виду діяльності, яку розглядають), інформаційних послуг або до категорії послуг, де здійснюються нематеріальні дії з нематеріальними активами. Очевидно, що консультаційні послуги є продуктом консультаційної діяльності. Верба В. і

Решетняк Т. [21, с. 34] визначають їх як інтелектуальні продукти, які залишаються у клієнта після завершення консультування. Ґрунтуючись на результатах досліджень кінцевих продуктів консалтингу, науковці виявили нематеріальну природу послуг, що надаються (відсутність готової матеріальної форми), складність кількісного оцінювання споживчої корисності та вигоди, неможливість реалізації без присутності індивідуальних споживачів, унікальність кожної послуги, якість консалтингових послуг напряму залежить від особистих якостей консультанта, та інші характеристики консалтингу доповнюють цей список. Слід додати, що останні характеристики пов'язані зі зростаючою персоналізацією консалтингу, тобто зі зростанням попиту на послуги конкретних консультантів, а не на індивідуальні послуги.

Іванюк М. і Фербер М. [107, с. 45-46] додають до переліку характеристик консалтингових послуг такі: обмежена кількість споживачів (консалтинговими послугами зазвичай користуються провідні компанії), наявність географічної концентрації клієнтів і консультантів, активне споживання консалтингових послуг державними підприємствами, важлива роль брэнда та репутації консалтингової фірми, тривалість надання консалтингових послуг, відсутність сезонності діяльності, важливість чинників конфіденційності та висока мобільність співробітників.

Загалом консалтингові послуги в системі зовнішньоекономічної діяльності можна охарактеризувати більшістю з перерахованих вище ознак, хоча деякі з них є більш специфічними. А саме: високий рівень конкуренції та ще більш обмежене коло споживачів, низка внутрішніх детермінант (стан розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів, фінансове забезпечення державних видатків, ступінь відкритості економіки, стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності, її структура) та зовнішніх детермінант (стан розвитку окремих ринків, країн та регіонів, їхня відкритість та лібералізація, ТНК та взаємодія держави із формами ділового партнерства на

основних світових ринках), а також залежність від географічних факторів (географія, географічне положення, географічні особливості, географічні особливості, географічні особливості, географічні особливості, географія, географія, географія, географічна ситуація, географічна ситуація, географічна ситуація. Порівняно з економічною діяльністю на внутрішньому ринку, зовнішньоекономічна діяльність об'єктивно є складнішою і схильною до впливу більшої кількості чинників та інститутів, що також підвищує роль консалтингових послуг у мінімізації транзакційних витрат для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

З метою вдосконалення сутнісних характеристик консалтингового супроводу зовнішньоекономічної діяльності слід зазначити, що консалтинг – це вид діяльності (процес) і управління ним потребує розуміння відповідних механізмів. Тому об'єктом у процесі консультування є консалтингова проблема (послуга), предметом – система консультування, методи, завдання, цілі, принципи та заходи надання консалтингових послуг, суб'єктом – консалтингова організація (компанія, служба, установа, індивідуальний консультант), а поняттєвий апарат містить концепт, об'єкт, суб'єкт, механізми, що регулюють процес надання послуги, критерії та методики оцінювання кількості та ефективності.

Таким чином, об'єктами консультаційного процесу в зовнішньоекономічній діяльності є консультаційні проблеми її учасників (суб'єктів). Рibaкова Т. О. [85, с. 79] пропонує класифікувати їх таким чином: 1) відношення до середовища (відкрита, закрита); 2) проблеми походження (штучна, природна, віртуальна, змішана); 3) опис змінних характеристик проблеми (якісний, кількісний); 4) типи опису характеру розвитку проблеми (повністю невідома, не параметризована, параметризована, повністю відома); 5) способи управління проблемою (зовнішні, внутрішні, змішані); 6) суб'єкти (фінансові, соціальні, промисловість, сільське господарство, транспорт, економіка, освіта, наука, культура, правоохоронна діяльність, обладнання та

ін.); 5) способи управління проблемою (зовнішні, внутрішні, змішані); 6) суб'єкти (фінансові, соціальні, промисловість, сільське господарство, транспорт, економіка, освіта, наука, культура, правоохоронна діяльність, промисловість, сільське господарство, транспорт, економіка, освіта, культура, правоохоронні). На наш погляд, цей підхід може бути використаний і для виявлення проблем в управлінні учасниками зовнішньоекономічної діяльності, однак, враховуючи високий рівень складності та специфіку цієї діяльності, перелік економічних проблем та їхніх джерел має бути дещо ширшим.

Водночас у прикладному аспекті доречнішою є предметна класифікація консалтингових послуг (за сферою діяльності або функцією в системі управління підприємством). Доречнішими є такі категорії консалтингових послуг: менеджмент, інвестиції, аудит, фондовий ринок, управління якістю, інжиніринг, консалтинг у сфері інформаційних технологій, маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю, управління персоналом, навчання, безпека, юридичний консалтинг. Загальний опис підходу до класифікації консалтингових послуг наведено в табл. А.1 у Додатку А.

Слід також додати, що відповідно до тематичного підходу виокремлюють такі види консалтингу: консультування із загальних питань бізнесу (наприклад, оцінювання розміру, структури та ринкових можливостей компанії; аналіз конкурентного середовища; виявлення тенденцій і прогнозування динаміки ринку; укладання ліцензійних угод та управління інвестиційними контрактами). Крім тематичного, зазвичай виділяють ще один підхід – методологічну класифікацію, що залежить від методів роботи консультанта. У літературі з аналізованої проблематики виділяють експертне, процесне та навчальне консультування.

У наукових дослідженнях також існує "холістична" класифікація, яка об'єднує предметний і методологічний підходи. Її використовують у Європейському довіднику консультантів з управління, розробленому під

егідою асоціації FEASo [66]. Згідно з цією класифікацією, консультаційні послуги підрозділяються залежно від функцій, виконуваних менеджером. Ця класифікація охоплює 104 позиції послуг і поділена на вісім груп: 1) загальне управління, 2) адміністрування, 3) фінансовий менеджмент, 4) управління людськими ресурсами, 5) маркетинг, 6) виробництво, 7) інформаційні технології та 8) професійні послуги. Цей підхід менш деталізований, ніж попередній, але також може бути використаний для типологізації видів консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності. Водночас існує більш нагальна необхідність класифікації консалтингових послуг за ознаками конкретних технологічних етапів ЗЕД. Проте найповніше уявлення про типологію об'єктів консалтингу в системі ЗЕД дає матриця (модель, комбінація), в якій перетинаються характеристики суб'єкта, методології, предмета (типологія консалтингових послуг характеризується об'єктом ЗЕД) і структурних компонентів технічного процесу ЗЕД), що відображається в такому. Класифікацію складових технічних процесів, що забезпечують консультаційні послуги в галузі зовнішньоекономічної діяльності, представлено на рис. 1.1.

Мишалова Т. [60, с. 122] пропонує виокремити такі напрями консультаційної підтримки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: 1) імпортно-експортні операції та інвестиції; 2) організація виробництва експортної продукції; 3) програмне забезпечення та комп'ютерні програми; 4) міжнародний маркетинг; 5) управління фінансовими ресурсами.

Однак цей поділ не враховує важливих складових технічних процесів суб'єктів ЗЕД, таких як вивчення кон'юнктури ринку, його інституційне забезпечення, політика діяльності та розвитку суб'єктів ЗЕД, управління процесами транспортування продукції та логістики, бухгалтерські операції, управління ризиками та безпекою.



Рис. 1.1. Класифікація консалтингових послуг для суб'єктів ЗЕД
За: [60, с. 119-125]

Р. О. Заблоцька [38, с. 44] підкреслює, що консалтингові послуги в галузі зовнішньоекономічної діяльності мають свій життєвий цикл: стадія проєктування та розроблення, вихід на ринок, зростання, зрілість, насичення та спад. Цей процес також має часовий аспект: деякі послуги застарівають і потребують удосконалення або заміни, тоді як нові послуги з'являються і потребують впровадження. Тому класифікація консалтингових послуг також важлива для визначення кожного нового типу консалтингу. Систематичні характеристики кожного нового виду консалтингу дають змогу порівнювати його можливості та оцінювати його ефективність порівняно з іншими. Оцінюючи частку різних видів консалтингу в діловій практиці, можна простежити тенденції їхньої динаміки і внести корективи в розвиток консалтингової діяльності.

Аналізуючи консалтинг як важливий аспект, окремий від

досліджуваної проблеми, слід зазначити, що в царині зовнішньоекономічної діяльності не існує відмінностей у ключових характеристиках порівняно з консалтингом у рамках звичайної фінансово-господарської діяльності. Навпаки, математичні методи, що використовуються в процесі забезпечення відповідного рівня ефективності консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності, мають велике значення в комплексі заходів щодо забезпечення відповідного рівня ефективності Жаліло Б. А. [37, с. 268] поділяє їх таким чином: детерміновані математичні моделі, імовірнісні математичні моделі, інформаційні математичні моделі, евристичні математичні моделі, теоретико-ігрові математичні моделі та мережеві математичні моделі.

Таким чином, в узагальненому вигляді детерміновані моделі розвитку консалтингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності формуються, коли фактори, що визначають кінцевий результат консалтингових послуг, підлягають точному оцінюванню, а випадкові фактори ігноруються.

1.2. Методичні засади аналізу розвитку послуг консалтингу в системі ЗЕД

Частка консалтингових послуг у сфері обслуговування ЗЕД постійно збільшується, зокрема, за рахунок створення та розвитку перспективних ринків, ринкової кон'юнктури, кластерних утворень, управлінського, інвестиційного та маркетингового консультування. Ефективний розвиток консалтингової інфраструктури як у підприємницькій, так і в зовнішньоекономічній діяльності сприяє вдосконаленню галузевої структури економіки, підвищенню якості товарів (послуг), інноваційних елементів галузевої конкурентоспроможності та розвитку міжнародних кластерних утворень.

Суб'єкти, які здійснюють або планують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, найбільше потребують консалтингових послуг. Тому з метою збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності,

сприяння виходу таких суб'єктів на зовнішній ринок, підвищення якості товарів (послуг), розвитку сировинної, виробничо-технологічної інфраструктури та ініціювання міжнародного співробітництва, спрямованого на посилення конкурентоспроможності, у сферах менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій, права і безпеки консалтингові послуги необхідні для підвищення ефективності, контролю якості та інжинірингових послуг.

Геєць В. М. [25, с. 93] стверджує про важливу роль консалтингу в процесі стимулювання зовнішньоекономічної діяльності приватних осіб і громадських організацій. Це забезпечується завдяки збільшенню обсягу навчання та консультування у сферах соціального співробітництва, зайнятості та розвитку економічної діяльності, а також консультаційної підтримки ухвалення рішень у сферах, що становлять інтерес для державних органів і приватних осіб.

Іншим аспектом вивчення зовнішньоекономічної діяльності як суб'єкта консультування є характеристики її видів (рис. 1.2).

Отже, види ЗЕД здійснюються фізичними, юридичними особами та їх об'єднаннями. Процесом розвитку міжнародного, прикордонного, міжрегіонального та інших видів зовнішньоекономічного співробітництва керують органи влади різних рівнів. Простота й ефективність доступу учасників ЗЕД на зовнішній ринок багато в чому залежить від рівня розвитку інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності.

Різні види зовнішньоекономічної діяльності мають різні характеристики консалтингової підтримки. Природно, що консалтингові послуги по-різному орієнтовані на господарюючі суб'єкти та представників влади, а потреби в консалтингових послугах різняться залежно від технологічного етапу процесу ЗЕД і його характеристик (табл. 1.1).



Рис. 1.2. Типологізація видів зовнішньоекономічної діяльності
Розроблено автором

Наприклад, для реалізації конкретних бізнес-проектів у рамках зовнішньоекономічної діяльності суб'єктам підприємництва та їхнім організаціям потрібні консультації щодо використання переваг і можливостей суб'єктів інфраструктури та допомога на всіх технічних етапах процесу зовнішньоекономічної діяльності (від пошуку підприємницьких ідей до реалізації підприємницьких проектів).

Таблиця 1.1

Особливості послуг консалтингу за видами та суб'єктами регулювання та здійснення ЗЕД

Суб'єкти регулювання ЗЕД	Повноваження суб'єктів регулювання ЗЕД	Особливості консалтингового забезпечення, спрямованого на зміцнення позиції національної економіки в світогосподарській системі
Уряд	Координація інституціонального забезпечення ЗЕД; укладання міжнародних договорів; встановлення державного замовлення	Узагальнення та впровадження світового досвіду формування ефективного та автентичного інституційного середовища ЗЕД; обґрунтування пріоритетів стимулювання та дестимулювання окремих видів економічної діяльності, галузей промисловості та окремих товарів (послуг) у зовнішньоекономічній діяльності (у контексті підвищення конкурентоспроможності економіки та збалансованого національного й регіонального соціально-економічного розвитку); надання рекомендацій щодо стимулювання національного співробітництва
Парламент	Нормативно-правове регламентування ЗЕД та його напрямів; запровадження спеціальних режимів ЗЕД, обмеження її обсягів, ліцензування	
Національний банк	Регулювання курсу національної валюти; забезпечення розрахунків; фінансово-кредитне сприяння ЗЕД	
Мінекономіки та фінансів	Узгодження дій суб'єктів ЗЕД	
Державна фіскальна та митна служби	Контроль за дотриманням законодавства	
Антимонопольний комітет	Контроль за дотриманням суб'єктами ЗЕД законодавства про захист економічної конкуренції	Пошук раціональних способів стимулювання зовнішньої торгівлі з використанням валютної та обмінної політики, організаційної, фінансової та кредитної підтримки для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних учасників зовнішньої торгівлі, мінімізації транзакційних витрат, адміністративного часу та митних процедур, підвищення якості обслуговування суб'єктів зовнішньої торгівлі.
Територіальні громади та їх об'єднання (безпосередньо та через органи місцевого самоврядування)	Створення і розвиток інфраструктури ЗЕД на регіональному та місцевому рівні	Оцінка рівня конкурентної відкритості, проявів порушень законодавства та прав власності на ринку ЗЕД; обґрунтування рекомендацій (у т. ч. на основі вивчення міжнародного досвіду) з удосконалення конкурентного законодавства
Суб'єкти інституційної інфраструктури ЗЕД	Страхування, облік та аудит, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічних операцій; захист інтересів і прав учасників ЗЕД	Надання консультацій у сфері здійснення інноваційної діяльності, мінімізації транзакційних витрат, екології, безпечного здійснення господарської діяльності
Суб'єкти господарської діяльності та їх об'єднання	Реалізація конкретних підприємницьких проектів у межах ЗЕД	Консалтингове забезпечення щодо обсягів, напрямів і форм допомоги суб'єктам господарської діяльності, які провадять ЗЕД
		Консалтинговий супровід економічних суб'єктів на всіх технологічних етапах ЗЕД (від пошуку підприємницької ідеї до завершення реалізації бізнес-проекту)

За: розроблено автором

Для ефективного співробітництва та координації діяльності в рамках взаємодії суб'єктів ЗЕД та їхньої організаційної інфраструктури консалтинговим організаціям необхідно розробити продукти, які містять

вичерпну інформацію щодо обсягів, напрямів і форм підтримки суб'єктів ЗЕД. Продукти можуть забезпечити більш доступні та необхідні послуги для учасників зовнішньоекономічної діяльності, як-от страхування, бухгалтерський облік, аудит, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, захист інтересів і прав тощо.

Васильків М. В. [16, с. 138] зазначає, що предмет регулювання зовнішньоекономічної діяльності містить у собі, у тому числі, узагальнення та реалізацію світового досвіду створення ефективного й автентичного інституціонального середовища зовнішньоекономічної діяльності, установлення пріоритетів активізації або придушення окремих видів економічної діяльності та промислових секторів (зміцнення конкурентоспроможності економіки й держави та у контексті збалансованого соціально-економічного розвитку країни і її регіонів), дійшовши висновку щодо необхідності консультування з питань зовнішньої економіки та її розвитку.

Ефективність діяльності ключових суб'єктів системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, таких як Національний банк, Міністерство економіки та фінансів, Державна фіскальна та митна служба, Антимонопольний комітет, може бути суттєво підвищена за рахунок тісної співпраці з мережею консалтингових компаній. Ці установи певною мірою обмежені в організаційній та фінансовій підтримці заходів щодо поглибленого вивчення міжнародних ринків, поточного стану зовнішньоекономічної діяльності та особливостей політики регулювання зовнішньоекономічної діяльності аналогічних державних органів в інших країнах. У цьому контексті ці державні структури здебільшого займаються пошуком раціональних способів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності за допомогою грошово-кредитної політики, організаційною, фінансовою та кредитною підтримкою конкурентоспроможності вітчизняних учасників ЗЕД, оцінкою ступеня відкритості конкуренції, виявленням

порушень законодавства, зокрема прав власності, та обґрунтуванням рекомендацій (зокрема, заснованих на міжнародних дослідженнях). Країна змушена вдаватися до консалтингового аутсорсингу з метою отримання послуг з таких питань, як: виявлення порушень законодавства, у тому числі на основі міжнародних досліджень.

Білецький В. Е. [9, с. 62] визначає розвиток консалтингу як не менш важливий аспект підвищення ефективності політики регулювання (стимулювання) зовнішньоекономічної діяльності для місцевих спільнот та їхніх організацій, особливо регіональних і місцевих адміністрацій. Це означає вивчення географічного положення регіону та особливостей його соціально-економічного розвитку і надання рекомендацій щодо вдосконалення інституційного середовища, сприятливого для зовнішньоекономічної діяльності, ефективних механізмів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних учасників.

З огляду на двоїсту природу консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності (як інструменту мінімізації транзакційних витрат зовнішньоекономічної діяльності та як елемента системи управління і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності), забезпечення ефективності консалтингу в процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує чіткого визначення зовнішніх та внутрішніх принципів. До зовнішніх принципів належать принципи, яких мають дотримуватися суб'єкти регулювання зовнішньоекономічної діяльності, а до внутрішніх – консалтингові фірми, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Серед зовнішніх принципів слід виокремити "принцип визнання і заохочення державою широкого використання консалтингу (як складової технічного процесу) в системі зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях". Це означає: збір інформації та її узагальнення; вивчення ринкового середовища та його інфраструктури; опрацювання інформації щодо

особливостей інституціонального забезпечення окремих видів економічної діяльності в конкретних країнах; пошук ефективних рішень з управління потоками товарів і фінансових ресурсів; товар (послуга) і бізнес-проекти, які проходять усі стадії свого життєвого циклу, і т.д. Таким чином, учасники зовнішньоекономічної діяльності, які користуються подібними послугами, мають можливість підвищити свою ефективність і знизити транзакційні витрати. Тому органам державної влади важливо формувати сприятливі умови для широкого використання консалтингових послуг усіма учасниками зовнішньоекономічних відносин.

Верба В. А. [18, с. 82] також включає "принцип передбачуваності змін кон'юнктури міжнародного ринку та інституційних умов міжнародної економічної діяльності" до зовнішніх принципів консультування в системі зовнішньоекономічної діяльності. Із цим завданням можуть впоратися тільки консалтингові компанії, і використання їхнього потенціалу в цій галузі має стати не тільки принципом, а й конкретним напрямом політики розвитку ЗЕД.

Важлива також роль забезпечення "системної та повної консультаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності". Органи нагляду за ЗЕД мають сприяти розвитку консалтингу серед усіх учасників ЗЕД на всіх рівнях. Цьому сприятиме і підвищення якості управління компаніями, що займаються консалтингом. Офіційна документація, що підтверджує відповідність послуг консалтингових компаній міжнародним стандартам якості, свідчитиме про їхню спроможність консультувати суб'єктів, які безпосередньо працюють на міжнародному ринку, що призведе до поліпшення консалтингової підтримки ЗЕД у цілому.

Вартість консалтингових послуг інколи дуже висока, тому не всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають доступ до консалтингових послуг. Крім того, особливістю консалтингового сектору є те, що одержувачі послуг оцінюють їхню ефективність не одразу, а через певний час, що

порушує питання довіри до компетенції компаній, які надають консалтингові послуги, і визначення їхньої ринкової вартості. Багато проблем у цій галузі можна розв'язати, дотримуючись принципів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, таких як "сприяння розвитку системи некомерційних фахівців-консультантів і аудиторів". Подібна практика поширена в багатьох розвинених країнах, де використовуються механізми державно-приватного партнерства, а також практика незалежних експертів та аудиторів.

Гурняк І. Л. [27, с. 8] визначає ще один важливий зовнішній принцип консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності як "оцінка ефективності консалтингу". Це дає змогу оцінити рівень і повноту використання консультаційних послуг, ефективність роботи консалтингового підприємства (в очах усіх суб'єктів системи зовнішньоекономічної діяльності) і справедливість витрат на його послуги.

Внутрішні принципи консалтингу сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств, що надають консультаційні послуги, збільшенню обсягу та частки консультаційних послуг у загальному обсязі зовнішньоекономічної діяльності та містять принципи цілепокладання, систематизації, безперервності, збалансованості, науковості та гнучкості.

Дотримання цих принципів дасть змогу досягти більш високого рівня системності в наданні консультаційних послуг з розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Водночас під час реалізації політики посилення консультаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності необхідно дотримуватися й інших принципів, характерних як для ефективної реалізації державної політики загалом, так і для соціально-економічного розвитку зокрема. Це, насамперед, принципи історизму, рівномірності, комплексності, економічної збалансованості та оптимальності, пріоритетності, варіативності, узгодженості інтересів усіх учасників зовнішньоекономічної діяльності на основі єдиної системи стимулів і

відповідальності, співмірності фінансових ресурсів.

З метою аналізу методологічних засад формування та розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності бажано описати основні етапи еволюції консалтингових послуг (на прикладі України). Отже, консалтинг, особливо в зовнішньоекономічній діяльності, вступив в активну стадію розвитку в умовах глобалізації світової економіки та зростання значення інформаційних знань як фактора виробництва. Порівняно з внутрішньою економічною діяльністю, зовнішня економічна діяльність є більш невизначеною, тому зростає потреба в її консультаційній підтримці. Відповідно, у більшості економічно розвинених країн цей сектор характеризується високим ступенем розвитку, про що свідчить велика кількість консалтингових компаній і широта їхніх послуг, розмір клієнтської бази та значна частка консалтингових послуг у ВВП і зовнішньоекономічній діяльності.

Для теоретичного осмислення цієї проблеми необхідно проаналізувати еволюцію розвитку консалтингу та її основні етапи. У процесі розвитку вітчизняного консалтингу М. С. Плесков [73, с. 213] виокремлює шість етапів. Результати аналізу еволюції розвитку сфери консалтингових послуг узагальнені у табл. 1.2.

В умовах командно-адміністративної системи попит на консалтингові послуги був меншим. Інтенсифікація консалтингових послуг після зміни адміністративної системи і переходу до ринкової економіки може виявитися недостатньо швидкою, раціональною, керованою та адекватною змінам багатьох соціально-політичних і макроекономічних параметрів. Тому проблема виявлення недоліків консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності та її інституційних засад стає ще більш актуальною на посттрансформаційному етапі економічного розвитку.

Таблиця 1.2

Результати вивчення еволюції розвитку послуг консалтингу в системі
зовнішньоекономічної діяльності в Україні

Етап	Загальна характеристика	Особливості розвитку консалтингу в системі ЗЕД
Перший – XIV-XIX ст.	Перші ділові та інформаційні послуги надаються торговцям	За рахунок послуг консалтингу організовувалися торговельні ярмарки, забезпечувалася їх висока активність та поінформованість щодо попиту і пропозиції товарів (послуг)
Другий - радянський (20 – 90-і роки XX ст.)	Послуги консалтингу заміщають діяльністю науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних служб	Держава використовує результати роботи підпорядкованих їй науково-дослідних і проектно-конструкторських бюро для покращення товарів і характеристик їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
Третій - пострадянський (1991 – 1995)	На вітчизняний ринок виходять потужні міжнародні консалтингові організації	Зарубіжні консультанти надають консалтингові послуги з управління діяльністю закордонних підприємств на українському ринку
Четвертий – (1996 – 2000)	Значний кількісний розвиток сфери консалтингу, створюються вітчизняні професійні консалтингові організації та їх асоціативні утворення; поглиблюється спеціалізація послуг	Вітчизняні консалтингові організації реалізують перші проекти у сфері ЗЕД
П'ятий – (2001 – 2009)	Якісний розвиток сфери консалтингу та істотне зростання попиту на управлінські послуги. Посилення інтеграції вітчизняної сфери консалтингу у глобальний ринок завдяки певній стабілізації політичної ситуації.	Збільшення частки консалтингових послуг у структурі ЗЕД
Шостий – (2010 – 2014)	Співіснування інституційних середовищ на основі формальних і неформальних інститутів	
Сьомий – трансформаційний – (з 2015 р. до тепер)	Існування системної кризи, в основі якої слабкість офіційних інститутів. Ускладнення діяльності та розвитку вітчизняних консалтингових організацій через недостатність для цього інституційного та фінансового забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності, неможливість застосування довгостроково планування, висока вартість інвестиційного ресурсу	Поліпшення перспектив розвитку консалтингу внаслідок глобалізаційних тенденцій, розширення участі держави в міжнародному поділі праці, активізації євроінтеграційних прагнень та ЗЕД її суб'єктів

Узагальнено автором за: [7; 28; 30; 46; 77; 158]

На думку Дахно І. І. [28, с. 112], сучасний етап економічного розвитку характеризується соціально-економічною нестабільністю, ознаками кризи в багатьох сферах економіки та суспільного життя, системною наявністю як внутрішніх ризиків, так і зовнішніх викликів, що суттєво утруднюють розвиток консалтингового сектору загалом та системи зовнішньоекономічної

діяльності зокрема. Характеризується системною наявністю як внутрішніх ризиків, так і зовнішніх викликів, що суттєво утрудняють розвиток консалтингового сектору загалом та системи зовнішньоекономічної діяльності зокрема. Характерно, що консалтингова діяльність є однією з найбільш актуальних для України, а не лише для країн Східного регіону, а також для країн Центральної Америки, Східної Європи.

Сьогодні Україна переживає період трансформації, що супроводжується системною кризою в національній економіці та зовнішній торгівлі й ослабленням державних інститутів. Завдання консалтингу на цьому етапі – допомогти державному регулятору в проведенні ефективних інституційних реформ.

Таким чином, незважаючи на наявність позитивних тенденцій у поточній трансформаційній фазі економічного розвитку, на консалтингову сферу зовнішньоекономічної діяльності негативно впливає низка чинників. Наприклад, висока конкуренція та нестача фінансових ресурсів на ринку, низька ділова культура суб'єктів у частині залучення консультантів з управління, брак кваліфікованих вітчизняних консультантів, висока вартість консалтингових послуг тощо. Проте ефективні та виважені рішення, спрямовані на усунення перешкод для розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, можна досягти лише за умови розуміння не тільки типології сутнісних рис, характеристик та об'єктів консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності, а й сукупності чинників, що негативно впливають на ці процеси. На різних рівнях управлінської ієрархії вони можуть бути реалізовані тільки за умови їх розуміння.

1.3. Інституційне забезпечення консалтингової діяльності в контексті активізації зовнішньоекономічної діяльності

Як доводяться висновки сучасної економічної теорії, розвиток усіх видів економічної діяльності, зокрема й консалтингу, залежить від рівня

сформованості сприятливого інституціонального середовища. Незважаючи на те, що неокласичний аналіз продовжує домінувати в економічній теорії, розвиток нових технологій і зростаюча економічна взаємозалежність країн вимагають переоцінки прийнятності суворих припущень неокласичної теорії та ролі інститутів у формуванні поведінки економічних агентів. Ефективне функціонування як окремої консалтингової фірми, так і цілої галузі залежить від набору інструментів і механізмів, що надають послуги, інститутів, які регулюють їхню діяльність, і акторів, які здійснюють цю діяльність. Іншим аспектом проблеми раціонального та доцільного розвитку консалтингу є визначення концептуальних засад середовища, в якому функціонує консалтинг.

Найважливішими категоріями інституціональної теорії є "інститути", "інституціональне середовище" та "транзакційні витрати"; Д. Норт [64, с. 190] визначає "інститути" як "правила гри" в суспільстві, набір формальних та неформальних норм і механізмів, що забезпечують їх дотримання.

Р. Забродзка [38, с. 46] пояснює, що інститути – це набір наявних правил, на основі яких створюють органи ухвалення рішень у певних сферах, дозволяють або обмежують дії агентів, формують механізми проведення процедур і визначають інтереси суб'єктів залежно від їхніх дій. Інститути формують структури стимулів у суспільстві та економіці, спрямовують поведінку індивідів, окреслюють структурні межі повсякденної діяльності та знижують невизначеність. Основна функція інститутів - максимально полегшити процес економічного обміну між сторонами. Тому в рамках інституціональної теорії ринок розглядається як система соціальних відносин, покликаних збалансувати попит і пропозицію. Таким чином, механізм ринкової економіки зводиться до угоди між двома економічними агентами, покупцем і продавцем, які обмінюються певною вартістю в пропорції, яка визначається співвідношенням попиту та пропозиції.

Поняття "транзакційні витрати" отримало досить широке трактування

у Норта Д. [126, с. 34], який увів його в науковий обіг, причому як у контексті обміну товарами, так і в контексті обміну різними видами діяльності. Пізніше К. Ерроу назвав транзакційні витрати "вартістю підтримання системи в працездатному стані" і порівняв їх із природою тертя у фізиці. У фізиці тертя призводить до втрат енергії, натомість в економіці витрати взаємодії між економічними агентами - це витрати, які не мають прямого стосунку до виробничого процесу. Таким чином, як зазначає Н. Мільчакова [59, с.108-118], транзакційні витрати знижують ефективність діяльності підприємства і навантажують його основну виробничу діяльність. Для того щоб мінімізувати їх і підвищити корисність обміну, необхідні інститути, що дають змогу впоратися з виникненням таких витрат.

Дженсен М. [123], який розвинув наукову думку в цій галузі, пов'язав транзакційні витрати зі специфічними активами. До таких активів належать інвестиції, які адаптуються до відносин із конкретним партнером і не повертаються (інвестиції для розміщення однієї компанії поруч з іншою, інвестиції в обладнання, інвестиції для адаптації кваліфікації та навичок співробітників до потреб конкретної компанії). Транзакційні інституціоналісти включають обмін правами власності, витрати, пов'язані з укладенням і захистом контрактів, а також вигоди від спеціалізації та розподілу. Крім того, Дж. Бартзел [119] і Дж. Стіглер [128] вказують на витрати вимірювання.

Таким чином, важливою характеристикою інституційного забезпечення консалтингу є стан розвитку інституційної інфраструктури як консалтингу, так і зовнішньоекономічної діяльності. Згідно з визначенням інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності, сформульованим Н. Почерніною [79, с. 1], інфраструктура позиціонується як інфраструктура зовнішньоекономічної діяльності. Згідно з [11], ринкова інфраструктура зовнішньоекономічної діяльності – це система міжнародних, національних, приватних, державних інституціональних і технічних інструментів, що слугує інтересам суб'єктів

міжнародних ринкових відносин, забезпечує їхню ефективну діяльність і взаємодію, координує рух товарів і грошових потоків.

На основі аналізу структури інституційного забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності було розроблено таблицю 1.3.

Важливим елементом мікроекономічного рівня консалтингу є інститути, що забезпечують ефективність ринку та окремих консалтингових фірм, – асоціації та товариства консультантів. При цьому, як показує досвід економічно розвинених країн, важливим завданням консалтингових асоціацій є розроблення етичних кодексів і стандартів професійної практики для підтримання належної якості послуг і підвищення статусу професійних консультантів, а їхня діяльність зіграла важливу роль у формуванні й розвитку консалтингового сектору разом із розвитком національної економіки. Вона зіграла важливу роль у формуванні й розвитку консалтингового сектору, а також у розвитку національної економіки.

На міжнародному рівні консалтингова інфраструктура представлена транснаціональними об'єднаннями національних консалтингових асоціацій, які формують детальні кодекси поведінки консультантів, що визначають правила та обмеження професійної діяльності. Створення відповідного інституціонального середовища є, мабуть, найважливішим завданням у комплексі заходів щодо розвитку консультаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, оскільки виконує мотивуючу функцію для формування та вдосконалення потенціалу необхідних ітерацій (організацій), зміцнення міжорганізаційних зв'язків, розбудови більш високого рівня формальних і неформальних правил (інститутів) економічної поведінки, які гарантують доступність і якість, і, як наслідок, збільшення обсягу консультаційних послуг.

Таблиця 1.3

Елементи системи інституційного забезпечення послуг консалтингу в
системі зовнішньоекономічної діяльності

Елементи	Функції	Пріоритетні напрями удосконалення інституціонального забезпечення
Зовнішні інститути	Формування стимулів розвитку консалтингу в системі ЗЕД; спрощення процесів економічного обміну прав власності на інформацію й послуги	Державне сприяння розвитку й популяризації послуг консалтингу в сфері ЗЕД; забезпечення ефективного планування й контролю за процесами розвитку консалтингу у ЗЕД
Внутрішні інститути	Створення позитивної репутації та іміджу компаній консалтингу в системі ЗЕД й суспільному середовищі; підвищення кваліфікації консультантів та поліпшення якості послуг	Зміна підприємницької й суспільної ментальності; удосконалення системи розвитку кадрового й ресурсного забезпечення консалтингу в системі ЗЕД
Інституції	Створення, реалізація і організація правил поведінки	Забезпечення рівності прав та обов'язків, «прозорого», сприятливого й безпечного середовища для формування та розвитку інституцій
Асоціативні інституції	Використання інтеграційних переваг щодо виходу суб'єктів ЗЕД на зовнішні ринки та його консалтингового забезпечення	Розширення компетенцій асоціативних консалтингових структур; формування ефективної мережі асоційованих інститутів
Механізм реалізації інститутів	Реалізація на практиці принципів, що визначаються інституціями	Чітка формалізація сукупності прийомів, методів, форм та інструментів для реалізації прав інституцій
Інфраструктура консалтингу в ЗЕД (міжнародні, державні, приватні, громадські суб'єкти та технічне забезпечення їх діяльності)	Вдосконалення управління, фінансового, інформаційного, науково-дослідного забезпе-чення консалтингу в ЗЕД; компенсація недоліків у законодавчій базі; сприяння процесам інтеграції держави у світове спів-товариство	Активізація регіональних інтеграційних процесів; вдосконалення законодавства, юридичних гарантій, інфраструктури і матеріально-фінансового забезпечення розвитку інфраструктури
Інституційні пастки	Породження системних перешкод та ризиків діяльності й розвитку підприємств консалтингу в сфері ЗЕД	Своєчасне виявлення й усунення інституційних пасток (бюрократії, корупції, посягань на власність, конкурентне законодавство)

За: узагальнено автором

Рибакова Т. О. [83, с.172] доводить, що необхідною умовою досягнення стратегічних цілей і завдань політики консультаційної активізації у

зовнішньоекономічній сфері України є формування повноцінної інституційної структури, найважливішими компонентами якої є норми, правила (інститути), що гарантують координацію та організацію функцій. У статті обґрунтовується, що це саме так. Необхідність цього підтверджується тим, що нормативно-правова база, набір правил та інститутів консалтингової інфраструктури України є неадекватними та певною мірою нераціональними, а також значно поступаються аналогічним показникам економічно розвинених країн та міжнародній практиці.

Проте очевидно, що відсутність адекватного нормативно-правового, методологічного та інституційного забезпечення є перешкодою для реалізації завдань національної політики в аналізованих сферах, окреслених у попередніх підрозділах цієї роботи. Це пов'язано з тим, що відсутність колективних і координуючих організацій, асиметрія та неповнота інформації, відсутність баз даних про ринки та економічних суб'єктів посилюють соціальну невизначеність у ситуації, коли ці інститути та організації, сформовані на ранніх етапах реформування внутрішнього ринку, не функціонують.

На думку І. Рогошевського [87, с. 7], для подолання цих та інших негативних тенденцій на посттрансформаційному етапі економічного розвитку України необхідна немонополізація ринків, економічних ресурсів і систем управління, розвиток альтернативних недержавних інститутів, запобігання участі нелегальних і тіньових інститутів в економічній системі, а також необхідність розв'язання питання адекватного інституціонального забезпечення створення економічного й правового середовища, сприятливого для розвитку консалтингу як прямої економічної діяльності.

Крім того, у міжнародній консалтинговій системі вже накопичено достатній досвід розвитку та функціонування інфраструктури регулювання і саморегулювання консалтингових послуг, яка, як правило, містить у собі такі елементи:

- внутрішні кодекси етики та стандарти практики професійних асоціацій і органів консультантів та інших фахівців (аудиторів, юристів, фахівців з підбору персоналу тощо) у сфері професійного супроводу бізнесу;
- національні системи регулювання, що прямо або побічно регулюють ринок професійних послуг;
- міжнародні стандарти якості надання послуг (зокрема, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Європейський фонд управління якістю (EFTQM));
- нормативні режими найму консультантів, прийняті урядовими та міжурядовими організаціями, такими як ЄС, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Світовий банк;
- системи внутрішніх правил консалтингових фірм;
- системи регулювання найму та працевлаштування консультантів у фірмах-клієнтах.

Особливу роль у цій галузі відіграють консалтингові асоціації, які існують більш ніж у 43 країнах і мають корпоративне членство (тобто вони об'єднують консалтингові фірми, а не окремих консультантів). Національні консалтингові асоціації об'єднані в Міжнародну раду консалтингових асоціацій, штаб-квартира якої розташована в Торонто. Для індивідуальних консультантів існує особлива форма об'єднання, звана "організацією управлінського консультування" [45, с. 27-28]. Важливою частиною системи міжнародних ділових і професійних асоціацій консультантів з управління є кодекс професійної поведінки (етики, професійної практики), що зобов'язує членів асоціації добровільно дотримуватися самодисципліни відповідно до закону. Прикладом такої практики є Американська асоціація консультування (АСА), заснована у США 1929 року. Заснована у США 1929 року, є прикладом такої практики. Таким чином, дотримання Кодексу поведінки всіма членами асоціації визначає істинну професійну цінність і коректність

консультаційних послуг, а етична компетентність підвищує ефективність ухвалення рішень у процесі консультування.

Очевидно, що для впровадження подібних практик у вітчизняний сектор консалтингових послуг знадобиться тривалий період часу, проте вони є необхідним і ефективним інструментом у боротьбі з неетичними, недобросовісними або тіньовими компаніями ринку.

Багато неурядових консалтингових асоціацій пропонують професійне навчання (тренінги для молодих консультантів, курси підвищення кваліфікації та семінари для досвідчених спеціалістів, конференції, інформація для обміну досвідом, дослідження нових методів консультування, тенденцій у менеджменті та бізнесі тощо) та сертифікацію послуг (наприклад, через наділення неурядових консультаційних асоціацій функцією національної сертифікації консалтингових фірм) і підтримку важливих інфраструктурних функцій. Очевидно, що такий позитивний досвід варто впровадити в Україні. У цьому світлі очевидно, що формування інституціонального середовища, яке б відповідало означеним вимогам, є непростим завданням і ускладнюється особливостями зовнішньоекономічної діяльності.

Федик М. В. і Лихолат С. М. [51, с. 97] визначили пріоритети вдосконалення інституційних засад консалтингу як (1) розвиток консалтингових фірм, (2) координація діяльності на ринку, (3) комунікаційна підтримка, (4) інтеграція консалтингу в міжнародну економіку, (5) моніторинг процесу розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, ці напрями слід виділити як функціональні підсистеми інституційної підтримки консалтингу в аналізованих регіонах (рис. 1.3). Реалізація завдань, що входять до підсистеми розвитку консалтингового сектору, можлива лише через удосконалення нормативно-правового забезпечення (формальні інститути) діяльності та інфраструктури

підприємств, а також створення та розширення можливостей необхідних акторів. Завдання, пов'язані з координацією діяльності консалтингових підприємств на ринку (внутрішньому та зовнішньому), виконують інститути, основною функцією яких є поліпшення співпраці між консалтинговими та зовнішніми суб'єктами економічної діяльності.



Рис. 1.3. Інституційний базис політики розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України

Побудовано за: [27]

Проблема інституційного регулювання світового ринку консалтингу гостро постала наприкінці минулого століття, основним аргументом стала необхідність подолання значної інформаційної асиметрії у сфері консалтингу. На думку С. Є. Шлемкевича [116, с. 623], ліцензійний аспект консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності має велике значення

в його інституційному регулюванні. Практика ліцензування покликана захистити клієнтів від отримання неякісних консалтингових послуг. Однак на практиці сьогодні консалтингові послуги із зовнішньоекономічної діяльності в Україні поділяються на дві складові: ліцензований і неліцензований консалтинг. До першого належать консалтингові послуги з широкого спектра юридичних питань, аудиту звітності, операцій з цінними паперами тощо. З іншого боку, неліцензовані консалтингові послуги з маркетингу, менеджменту, реклами, соціальних і трудових відносин відсутні.

Позитивним моментом є те, що проєкти TASIC, USAID (Агентство США з міжнародного розвитку) та WorldBank (Група Світового банку) сприяли розвитку та поширенню стандартів консалтингу в Україні, а міжнародні організації, такі як EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку), DFID (Міністерство міжнародного розвитку) та інші міжнародні організації є важливими елементами інституційної підтримки консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до досвіду економічно розвинених країн у царині розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності індивідуальні консультанти створили спеціальні форми об'єднання, що дістали назву асоціацій управлінського консалтингу, а національні консалтингові асоціації увійшли до складу Міжнародної ради консалтингових асоціацій. Існують такі міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм:

- 1) Федерація європейських асоціацій економіки та менеджменту (FEASo): заснована в Парижі 1960 року. Нині членами FEASo є 25 асоціацій з європейських країн (по одній асоціації від кожної країни, з них 17 – із Західної Європи та 8 – із Центральної та Східної Європи); в асоціаціях, які входять до FEASo, налічується 1 200 консалтингових фірм і понад 12 000 консультантів;

- 2) Асоціація консультаційних фірм з управління (AMCF): заснована 1929 року. Спочатку вона була національною асоціацією консалтингових

фірм США (АСМЕ), але в середині 1990-х років фактично стала міжнародною асоціацією консалтингових фірм. На відміну від FEACO, АМКФ ще не є міжнародною, але вже транснаціональною асоціацією. Її міжнародний статус зумовлений тим, що її членами є найбільші американські консалтингові фірми, які мають філії практично в усіх регіонах світу.

Очевидно, що цей досвід консалтингового супроводу в системі зовнішньоекономічної діяльності має бути максимально впроваджений в Україні. У цьому разі основним статутним завданням консалтингових професійних асоціацій та установ є забезпечення високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки їхніх членів.

Крім професійних асоціацій консультантів, у міжнародній практиці існують організації, що об'єднують консультантів та інших фахівців у галузі управління (наприклад, викладачів, професійних менеджерів). До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту в Центральній і Східній Європі (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (АМА) і Всеяпонська федерація менеджменту (Zennoren) [7]. Формування мережі спеціалізованих консультаційних фірм з управління, координація та інформаційна підтримка, підтримка та поширення етичних стандартів якості послуг і відносин із клієнтами, акредитація та підвищення кваліфікації консультантів, проведення досліджень прогнозованих потреб у консультаційних послугах, організації та методах консультування, підготовка рекомендацій, видавнича та рекламна діяльність [51, с. 95-96].

Тому для поліпшення інституційного забезпечення та розвитку ринку консультаційних послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні необхідна наявність функціонуючих професійних громадських організацій, об'єднань учасників ринку. За даними Міністерства юстиції, на сьогоднішній день в Україні діє близько 50 всеукраїнських громадських об'єднань в економічній сфері [104, с. 137], у тому числі такі професійні об'єднання

консультантів, зокрема:

- Всеукраїнська асоціація "Укрконсалтинг" (zareєстрована 1993 р., налічує понад 140 корпоративних членів, у тому числі близько 10 діючих компаній);
- Українська асоціація консультантів з управління (UAMC) (zareєстрована 1998 року, 45 індивідуальних членів);
- Всеукраїнська асоціація центрів підтримки бізнесу (ВАЦБ) (zareєстрована 2002 року, об'єднує 30 центрів підтримки бізнесу, фондів підтримки бізнесу та громадських організацій);
- Всеукраїнська асоціація ділових інтернет-центрів (zareєстрована 2005 року, членами є 7 ділових інтернет-центрів);
- Українська мережа підтримки бізнесу (УСПБ) - інформаційна мережа, спрямована на розвиток приватного підприємництва в Україні (членами УСПБ є близько 700 організацій, що надають бізнес-послуги);
- Українська консультаційна мережа (УКМ) - інформаційна мережа, що об'єднує 11 регіональних бізнес-центрів.

У своїй діяльності перераховані вище асоціації мають на меті професіоналізацію ринку консалтингу, розробку та впровадження норм і стандартів консалтингу, ведення інформаційної бази даних ринку управлінських консультаційних послуг і надання маркетингових послуг компаніям-членам. Однак ці асоціації менш активні в підтримці консультантів і поліпшенні ситуації з консалтинговими послугами для підприємств, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність. Це пов'язано з тим, що кількість членів таких організацій в Україні невелика і участь у них не приносить належної вигоди.

Таким чином, для поліпшення інституційної підтримки консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні необхідним є зміцнення та активізація професійних асоціацій, приєднання до світового співтовариства консультантів, підвищення професійного рівня консультантів

і поліпшення їхньої якості через установлення міжнародних стандартів практики. Необхідно створити У свою чергу, розвиток ринку консалтингових послуг сприятиме розвитку зовнішньої торгівлі України.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнення теоретичних засад зовнішньоекономічної діяльності дає підставу стверджувати, що консалтингові послуги в галузі зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати у двох аспектах: 1) як послугу, що надається в рамках зовнішньоекономічної діяльності; 2) як важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі зовнішньоекономічної діяльності. 3) як важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі зовнішньоекономічної діяльності.

2. Завдання консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності ширше, ніж традиційне завдання консультування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ця особливість має бути врахована при формуванні методичного забезпечення управління консалтинговими послугами в системі зовнішньоекономічної діяльності.

3. Двоїста природа консалтингового супроводу зовнішньоекономічної діяльності (як інструменту мінімізації транзакційних витрат зовнішньоекономічної діяльності та як елемента системи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності) зумовлена тим, що зовнішня (визнання та державна підтримка, передбачуваність змін кон'юнктури міжнародного ринку та інституціональних умов міжнародної економічної діяльності) ефективність консалтингових послуг) потребує ідентифікації (систематична, повна, некомерційна та некомфортна, а також несистематична (систематична, повна, некомфортна, некомфортна, а також несистематична, некомфортна, а також некомфортна, некомфортна).

РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГУ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Роль консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України

В умовах повномасштабної війни в Україні багато важливих характеристик і параметрів стану та розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності залишаються кількісно та ефективно неадекватними або необґрунтованими як на мікроекономічному, так і на макроекономічному рівнях, що сприймається як загроза зовнішній економіці та національній безпеці. Нижче наведено перелік найпоширеніших загроз зовнішній економіці та національній безпеці. А саме: низький обсяг зовнішньоекономічної діяльності на одного суб'єкта, вузька географічна диверсифікація імпорту та експорту, перевищення імпорту над експортом та темпами зростання, перевищення прямих інвестицій в інші економіки над інвестиціями в українську економіку, експорт сировини та продукції з низькою доданою вартістю, висока частка сировини та низька частка високотехнологічної продукції, більша частка імпорту продовольства у внутрішньому споживанні, більша частка імпорту продовольства у внутрішній економіці.

Крім того, останніми роками значну частку в загальному обсязі експорту України становлять різноманітні ділові, професійні та технічні послуги, частка яких неухильно зростає з 8 % у 2004 році до 13,1 % у 2008 році. Світова фінансова криза дещо негативно вплинула на цю групу послуг, скоротивши її частку до 12,7 % у 2009 році, але досягнувши 14 % у 2021 році. У групі ділових, професійних і технічних послуг значну частку займають архітектурні, інженерні та інші технічні послуги (1,4 % у 2004 році та 23 % у 2021 році). З іншого боку, комп'ютерні послуги, пов'язані з консультуванням, демонструють тенденцію до зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Питома вага окремих груп консалтингових послуг у
загальних обсягах експорту послуг України, 2000-2021 рр., %

Показники	Роки									Абсолютне відхилення 2021 р. до 2000 р.
	2000	2005	2008	2009	2012	2018	2019	2020	2021	
Всього, загальний обсяг експорту	100	100	100	100	100	100	100	100	1000	-
Комп'ютерні послуги	0,40	0,60	1,20	1,80	2,30	2,90	2,90	3,50	5,90	14,75
Різні ділові, професійні та технічні послуги	8,00	9,50	11,30	12,90	13,10	12,70	12,70	13,60	14,00	1,75
у тому числі:										
Юридичні, бухгалтерські та інші	0,40	0,50	0,90	1,60	1,90	1,70	1,50	12,90	13,80	34,50
Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	0,80	1,00	1,90	2,50	2,50	1,70	1,60	11,10	12,10	15,10
Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	1,40	2,30	2,10	2,30	2,50	3,10	2,80	23,80	23,00	16,40
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	1,50	1,60	1,50	1,60	1,70	2,00	1,70	13,00	12,80	8,50

Розраховано за: [41; 93]

Примітно, що класифікацію послуг ЗЕД було запроваджено на заміну класифікації послуг ЗЕД, що діяла з 1997 по 2012 рік, однак на даному етапі це ускладнює можливість порівняння та зіставлення обсягу консультаційних послуг у системі ЗЕД з 2013 по 2021 рік з попереднім періодом частково ускладнена.

Серед консультаційних послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності найдинамічніше розвивалися різні ділові, професійні та технічні послуги, середньорічний індекс зростання яких у 2004-2021 роках становив 1,63 (базовий рік – 2004). У розрізі підгруп найбільший темп зростання становив 1,45 для рекламних послуг, 1,31 для послуг у сфері досліджень і розробок, 1,23 для юридичних, бухгалтерських та інших послуг і 1,16 для архітектурних, інженерних та інших технічних послуг (табл. 2.2).

Аналіз географічної структури експорту консультаційних послуг показує, що найбільший обсяг експорту комп'ютерних послуг у 2009 році припав на країни Америки і становив 131856,5 тис. дол. США, а різних ділових та професійно-технічних послуг – 606015,6 тис. дол. США, у країни Європи -

131856,5 тис. дол. США. Обсяги експорту консультаційних послуг зростали практично в усі регіони світу в 2021 році, за винятком зниження експорту різноманітних ділових і професійно-технічних послуг до Австралії та Океанії (з 5,2 % до 1,2 % від загального обсягу експорту послуг) і комп'ютерних послуг (з 6,2 % до 0,6 %). Найбільші обсяги експорту комп'ютерних послуг у 2021 році припали на країни Північної та Південної Америки – 304340,1 тис. дол. США та країни Європи – 364065,3 тис. дол. Обсяг експорту комп'ютерних послуг до США становив 364065 тис. доларів США; різноманітних ділових, професійних і технічних послуг до Європи – 990952 тис. дол. США. Загальна вартість експорту послуг у 2021 р. склала 655121,2 тис. дол. США (Додаток Б, табл. Б.1).

Таблиця 2.2

Індекси росту окремих груп послуг експорту України, 2004-2021 рр.

Види послуг	Роки									Середньорічний індекс росту
	2004*	2005	2008	2009	2015	2018	2019	2020	2021	
Комп'ютерні послуги	1	1,16	1,22	1,20	1,29	0,81	1,22	1,18	0,99	1,14
Різні ділові, професійні та технічні послуги	1	1,64	2,51	1,82	1,70	1,03	1,21	1,45	1,64	1,63
Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	1	1,59	2,20	2,02	1,55	0,75	1,03	1,42	1,08	1,45
Юридичні, бухгалтерські та ін.	1	1,38	1,45	1,38	1,31	0,79	1,22	1,27	1,01	1,23
Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	1	1,26	1,15	1,30	1,37	0,96	1,02	1,24	1,00	1,16
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	1	1,42	2,18	1,61	1,32	0,54	1,19	1,09	1,10	1,31

Примітка: * - 2004 р. взятий при розрахунку як базисний.

Розраховано за: [41; 93].

У 2021 році Україна експортувала комп'ютерні послуги до 81 країни-партнера, найбільший обсяг експорту припав на США (285806,8 тис. дол. США), Велику Британію (91468,1 тис. дол. США) і Данію (77725,5 тис. дол. США). Різноманітні ділові, професійні та технічні послуги експортувалися в 151 країну, при цьому найбільший обсяг експорту припав на Естонію (173005,9 тис. дол. США), Швейцарію (145171,9 тис. дол. США), США (103088,4 тис. дол. США) і Німеччину (10598,2 тис. дол. США) (табл. 2.3). Слід зазначити, що ці країни також посідають лідируючі позиції в підгрупі послуг (Додаток Б, табл. Б.1).

Таким чином, високий обсяг експорту вітчизняних консультаційних послуг до цих розвинених країн свідчить про їхню конкурентоспроможність на світовому ринку.

Таблиця 2.3

Експорт України за окремими групами послуг за основними країнами-партнерами, 2021 р.

Послуги, країни	тис. дол. США	у % до загального обсягу	Послуги, країни	тис. дол. США	у % до загального обсягу
Комп'ютерні послуги	803548,00	100,00	Різні ділові, професійні та технічні послуги	1962093,6	100,00
Австрія	3682,10	0,50	Австрія	78788,30	4,00
Бельгія	6559,70	0,80	Бельгія	20162,70	1,00
Болгарія	11045,60	1,40	Білорусь	11685,60	0,60
Велика Британія	91468,10	11,40	Велика Британія	114487,10	5,80
Віргінські Острови (Брит.)	6699,50	0,80	Віргінські Острови (Брит.)	25903,30	1,30
Гібралтар	5263,50	0,70	Естонія	173005,90	8,80
Данія	77725,50	9,70	Ізраїль	7572,40	0,40
Естонія	7760,40	1,00	Ірландія	40277,00	2,10
Ізраїль	24597,30	3,10	Іспанія	15902,10	0,80
Ірландія	8988,70	1,10	Італія	24298,10	1,20
Іспанія	6197,90	0,80	Казахстан	27203,00	1,40
Канада	8275,20	1,00	Канада	18466,30	0,90
Кіпр	20659,80	2,60	Китай	28691,70	1,50
Корея, Республіка	35780,70	4,50	Кіпр	33173,50	1,70
Нідерланди	19130,40	2,40	Мальта	27877,50	1,40
Німеччина	38607,20	4,80	Молдова, Республіка	9252,70	0,50
Норвегія	13437,10	1,70	Нідерланди	47035,30	2,40
Панама	1097,80	0,10	Німеччина	101598,20	5,20
Польща	6003,70	0,80	Об'єднані Арабські Емірати	12153,80	0,60
США	285806,80	35,60	Польща	30819,50	1,60
Франція	7751,20	1,00	Словенія	19065,20	1,00
Чеська Республіка	301,80	0,00	США	103088,40	5,30
Швейцарія	37487,00	4,70	Фінляндія	30281,20	1,50
Швеція	16725,90	2,10	Франція	28416,20	0,90
			Чехія	17153,80	7,40
			Швейцарія	145171,90	1,10

Складено за: [41; 93]

Для того щоб проаналізувати конкурентоспроможність експортерів консалтингових послуг з різних точок зору, необхідно застосувати багатовимірний статистичний аналіз, факторний аналіз і багатовимірний регресійний аналіз, а також проаналізувати ефективність і продуктивність системи консалтингових послуг. Оцінка рівня конкуренції на українському ринку консалтингових послуг, включно із системою зовнішньоекономічної

діяльності, є не менш проблематичною, ніж його ємність. Кількість консалтингових фірм коливається від 300 до 2000.

За даними Statinform Consulting, в Україні налічується понад 2000 компаній, що надають консалтингові послуги в більш ніж 100 галузях. Близько 40 % цих компаній зосереджено в Києві. По 6% – у Дніпрі, Одесі та Миколаєві. По 4% – у Запорізькій, Львівській, Харківській областях. По 2-3% у Полтавській, Київській, Херсонській, Сумській, Закарпатській, Івано-Франківській та Чернігівській областях. Черкаська, Житомирська, Вінницька, Хмельницька, Кіровоградська, Чернігівська, Волинська, Рівненська, Тернопільська області є базуванням для 1-2% українських консалтингових компаній. За даними ДФА, 60% підприємств розташовано в центральних регіонах (в основному в Києві), 14% – у східних, 10% – у тих, що розташовані на заході України, і 16% – на півдні [74].

У більшості випадків українські консалтингові компанії надають широкий спектр консультаційних послуг іноземним економічним агентам. Традиційно винятком становили компанії, що працюють у сфері права, аудиту, IT-консалтингу, кадрового консалтингу, тренінгові компанії тощо. У період з 2005 по 2009 рік певні зміни на ринку призвели до появи економічних агентів, що спеціалізуються на конкретних видах економічної діяльності, таких як нерухомість, готельно-ресторанний бізнес, індустрія розваг (зазвичай найдинамічніший із видів діяльності) (сектор), та з'явилися інші економічні агенти, що спеціалізуються на певних видах економічної діяльності. У цьому разі фірми надавали всі послуги, необхідні для створення і розвитку бізнесу в тій чи іншій галузі.

Розвиток вітчизняних консалтингових фірм у системі зовнішньоекономічної діяльності потребує детальної сегментації ринку, типізації конкурентів і надання домінуючих характеристик кожної групи. Це дасть змогу надалі обґрунтувати стратегічні й тактичні засоби посилення чинників конкурентної переваги вітчизняного консалтингу в системі

зовнішньоекономічної діяльності. З цією метою економічних суб'єктів, які мають умовний вплив на український консалтинг, можна поділити на три групи: (1) великі міжнародні консалтингові фірми, (2) досвідчені українські консультанти та (3) українські консультанти на етапі становлення бізнесу (рис. 2.1).

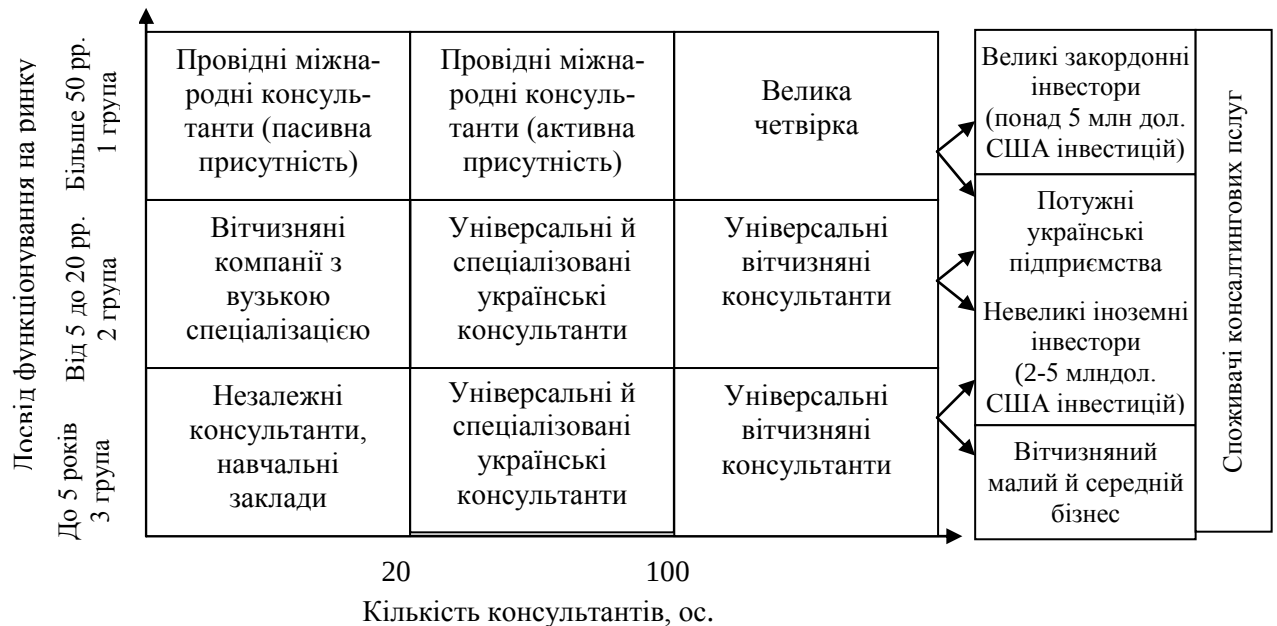


Рис. 2.1. Карта ринку консалтингових послуг в системі ЗЕД України, на початок 2021 р.

За: узагальнено автором

До цих секторів входять консалтингові компанії, які утворюють досить стабільну ринкову групу, і перехід з однієї групи в іншу є досить складним для компаній та здійснюється здебільшого шляхом злиття і виділення. Як альтернатива компанія може працювати на ринку протягом досить тривалого періоду часу, не переходячи з однієї групи в іншу.

Компанії в кожному секторі матриці конкурують здебільшого горизонтально та рідше вертикально (це конкуренція за потенційних споживачів, які можуть обирати консультантів з інших груп з огляду на їхню компетентність та особливості діяльності).

До групи провідних міжнародних консалтингових компаній входять одні з найвідоміших у світі фірм, що пропонують практично всі види послуг управлінського консалтингу та посідають міцні позиції в різних видах економічної діяльності, але їхня найсильніша спеціалізація - корпоративна стратегія і консалтингові послуги в галузі стратегічного планування, маркетингу та управління виробничими процесами. Вартість цих консалтингових послуг найвища.

Компанії цієї групи мають безліч відмінностей з погляду корпоративної культури, практики найму та працевлаштування, а також галузевої спеціалізації. Однак їх об'єднує те, що їхня робота ґрунтується на стратегічному й оперативному, цільовому підходах, а також те, що більшість консультантів проходять навчання практично в усіх галузях і для різних проектів.

До цієї групи консалтингових фірм у системі зовнішньоекономічної діяльності входить "велика четвірка" (PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young і KPMG) та інші сильні міжнародні консультанти, а саме міжнародні універсальні аудиторські та консалтингові фірми. Ці компанії працюють з інвесторами, чиї проєкти перевищують 5 мільйонів доларів США, створюють велику кількість робочих місць, передбачають довгостроковий розвиток бізнесу на українському ринку, а також співпрацюють із сильними вітчизняними іноземними економічними операторами. Для економічних операторів цієї групи характерне використання зовнішнього консалтингу, особливо на інших ринках.

Консалтингові компанії цієї групи пропонують широкий спектр послуг у таких галузях, як стратегічне планування, інформаційні технології, електронна комерція та управління людськими ресурсами. Ці компанії володіють не тільки досвідом і компетенцією, а й розвиненими системами управління інформацією та знаннями. Як правило, у компаніях цієї групи працює більше консультантів, ніж у компаніях інших груп, і вони мають складнішу організаційну структуру. Перелічені вище характеристики дають змогу виокремити їх в особливу групу,

тим паче, що за рівнем конкуренції вони відрізняються від решти підприємств і здебільшого конкурують між собою.

Група досвідчених українських консультантів здебільшого обслуговує дрібних іноземних інвесторів (з обсягом інвестицій 2-5 млн євро), тобто виробничі підприємства, що займаються платними операціями з реекспортом продукції (швацька, взуттєва, металообробна, автомобільна промисловість і т. ін.), і виробничі підприємства, що займаються експортом продукції (деревообробна, металообробні виробництва), які займаються експортом своєї продукції. До цієї групи також входять малі підприємства з іноземним капіталом у Польщі, Угорщині, Чехії та Данії. Ці компанії впроваджують аутсорсинг і переносять виробництво товарів і послуг в Україну, де воно дешевше. Клієнти групи, які надають консалтингові послуги, інвестують від 500 000 до 5 млн дол. США і тісно співпрацюють з консалтинговими фірмами з таких питань, як створення та реєстрація компаній, отримання ліцензій, консультації з податкового законодавства та бухгалтерського обліку, а також з митних питань. У цьому сегменті ринку спостерігається жорстка конкуренція між консультантами: послуги надають WUMC, Munk, Andersen & Feilberg (MAFCON), Proconsult, J&L Consulting та окремі консультанти. Конкурентними перевагами місцевих консалтингових фірм, які зарекомендували себе в сегменті іноземних клієнтів, є знання місцевої інфраструктури та фармацевтичного ринку, зв'язки з місцевими органами влади та компетентність в українському законодавстві, бухгалтерському обліку та оподаткуванні. Компаніям з іноземними інвестиціями, які відкривають виробництво, потрібні комплексні послуги з управління інвестиційними проєктами, включно з пошуком земельних ділянок і виробничих площ, юридичним супроводом придбання нерухомості, реєстрацією компанії в державних органах, підбором і управлінням проєктними та сервісними агентствами (підготовка технічної документації та дозволів, капітальний ремонт і організація виробництва), юридичним супроводом імпорту

обладнання, підбором управлінського персоналу, створенням виробничих цехів та ін.).

На цьому ринку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності затребуваний і маркетинговий консалтинг. У більшості випадків клієнти вважають за краще звертатися до послуг однієї фірми, тому консалтингові компанії, що володіють усіма необхідними компетенціями для супроводу інвестиційних проектів, мають значні конкурентні переваги. Нині іноді трапляється так, що кілька фірм об'єднують свої інтереси, щоб виграти тендери на надання консалтингових послуг.

Друга група консалтингових компаній також співпрацює з донорськими програмами, такими як TACIS і USAID, які, будучи клієнтами їхніх послуг, призвели до створення українських консалтингових компаній.

Таким чином, українська консалтингова група на етапі становлення бізнесу надає послуги переважно вітчизняним підприємствам, що динамічно розвиваються, у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це господарюючі суб'єкти, які переходять з категорії малих і середніх підприємств у категорію середніх, а також підприємства, що приватизуються і змінюють свій статус. Попит на консультаційні послуги з боку місцевих підприємств поступово зростає, особливо в галузі розвитку людських ресурсів, впровадження інформаційних систем управління та маркетингових досліджень. Однак невелика кількість розвинених компаній схильна наймати сторонніх консультантів у зв'язку з ускладненням управління диверсифікованим бізнесом і необхідністю оптимізації діяльності. Оскільки вартість консультаційних послуг залишається не виправдано високою для українських клієнтів, деякі компанії готові вирішувати цю проблему шляхом залучення висококваліфікованих фахівців.

2.2. Емпіричний аналіз розвитку консалтингового обслуговування сфери ЗЕД України

Світовий ринок консалтингових послуг є одним із найдинамічніших і

щороку зростає на 15-20 %. За даними Gartner, світовий ринок консалтингових послуг зріс на 5,1 %, збільшившись з 85,2 млрд доларів США у 2021 році до 89,6 млрд дол. США. П'ять ринків із найдинамічнішим зростанням консалтингових послуг у 2021 році перебували в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Індонезія збільшила свою частку ринку на 42,3%, тоді як Китай, Малайзія і Таїланд продемонстрували зростання на 29,2%, 24,6% і 22,3% відповідно. Інтерес інвесторів також привернули такі ринки, що розвиваються, як В'єтнам, М'янма, Лаос, Бруней і Шрі-Ланка [74]. Слід зазначити, що побудові прогнозу та раціональному обґрунтуванню поточних управлінських рішень, спрямованих на його досягнення, передують емпіричний аналіз масштабів та ефективності розвитку консалтингової підтримки зовнішніх економічних суб'єктів.

Сьогодні близько 2.000 компаній у світі займаються інформаційним консалтингом. При цьому близько 40 – це великі компанії з чисельністю співробітників від 300 до 30 тис. осіб і річною виручкою понад 70 млн дол. США. За оцінками експертів, на цю групу припадає близько 66 % ринку. На середні консалтингові фірми припадає близько 25 % ринку консалтингових послуг, а на дрібні – близько 9 % ринку. Таким чином, існує абсолютна об'єктивна економічна доцільність розвитку вітчизняних консалтингових компаній і виходу на зарубіжні ринки. Більше того, якщо консалтинг розвиватиметься безпосередньо у сфері зовнішньоекономічної діяльності України, то цей процес матиме позитивний синергетичний ефект у поствоєнний період.

Проблема оцінки ефективності консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої актуальності в умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку консалтингових послуг. Як ще один аспект цього дослідження слід зазначити, що наявний великий обсяг інформації з вивчення ефективності товарного експорту й аналізу товарної та географічної структури зовнішньої торгівлі не дає змоги об'єктивно виокремити потенціал окремих галузей, а також агрегованих груп товарів і послуг. Необхідні

оцінки можна отримати, аналізуючи порівняльні переваги експорту та реалізації послуг. На практиці для визначення порівняльної переваги експорту та продажу послуг використовуються різні показники, що відрізняються методологічними підходами до розрахунку та вимогами до вихідних даних [32, с. 308].

Кількісне оцінювання конкурентної переваги українських консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності (що є, насамперед, мірою їхньої ефективності) може бути проведене з використанням показників порівняльної переваги, виявлених Лісснером і Балассою [118, с. 41-59; 125, 302-р. 316]:

$$B_j^i = \frac{X_j^i / X_n^i}{X_j^{ref} / X_n^{ref}}, \quad (2.1)$$

де X_{ji} – експорт товарів сектору (j) країни (i), тис.дол. США;

X_{ni} – загальний експорт країни (i), тис.дол. США;

X_{jref} – експорт товарів сектору (j) інших країн, взятих для аналізу (ref), тис.дол. США;

X_{nref} – загальний експорт інших країн, взятих для аналізу (ref), тис.дол. США.

Якщо $B_{ji} > 1$, це свідчить, що країна (i) має порівняльні переваги в секторі (j), тобто сектор (j) більш важливий в структурі експорту країни (i), ніж в структурі експорту інших узятих для аналізу країн (ref).

Виявлені в такий спосіб порівняльні переваги дають змогу визначити найбільш конкурентоспроможні пріоритетні галузі та види економічної діяльності на світовому ринку. Зміст методологічного підходу передбачає, що якщо продукція будь-якої галузі перевершує імпорт відповідної аналогічної продукції у вітчизняному експорті, то ця галузь характеризується реальною або виявленою, тобто практично доведеною, порівняльною перевагою. Обґрунтування безперечності цього твердження можна знайти у відомій класичній теорії міжнародної торгівлі Хекшера-Оліна. Ідея цього індексу полягає в тому, що минулі та теперішні торговельні потоки фактично вказують на сфери

спеціалізації країни. Індекс дає змогу виявити конкурентні переваги без детального аналізу їхніх факторів і чинників, що гарантують їхнє існування [13, с. 33].

Водночас проблеми з класифікацією груп товарів і послуг за українською та європейською системами ускладнюють порівняння українського експорту з експортом інших країн, що призводить до недоцільності використання стандартного індексу Баласса [118, с. 41-79]. Тому уточнений, розроблений Дослідницьким центром прогнозування та міжнародної інформації, використовуваний Відділом аналізу ринку Центру міжнародної торгівлі (ЮНКТАД/COT) Вважаємо за доцільне використовувати формулу порівняльних переваг:

$$RCA^t = \frac{1000}{(X_j^t + M_j^t)} \times \left[(X_{ij}^t - M_{ij}^t) - (X_j^t - M_j^t) \times \frac{(X_{ij}^t + M_{ij}^t)}{(X_j^t + M_j^t)} \right], \quad (2.2)$$

де X_{ijt} – експорт товарів сектору (j) країни (i) до групи інших країн, взятих для аналізу, тис.дол. США;

M_{ijt} – імпорт товарів сектору (j) країни (i) з групи інших країн, взятих для аналізу, тис.дол. США;

X_{jt} – загальний експорт країни (i) до групи інших країн, взятих для аналізу, тис.дол. США;

M_{jt} – загальний імпорт країни (i) з групи інших країн, взятих для аналізу, тис.дол. США.

Наведений вище метод розрахунку дає змогу відобразити порівняльну перевагу країни за один або кілька років порівняно з групою інших країн, які брали участь в аналізі. У разі довгострокового аналізу виявлену порівняльну перевагу можна розглядати в динаміці або отримати середньозважене значення за певний період часу.

Дотримуючись цієї методології, порівняльну перевагу України в міжнародній торгівлі послугами за період 2013-2021 рр. було проаналізовано відповідно до класифікаційних груп ТНЗЕД. У результаті проведених

розрахунків (вихідну матрицю для розрахунків подано в табл. Б.1 у Додатку Б) порівняльну перевагу України в зовнішній торгівлі послугами в системі зовнішньоекономічної діяльності можна визначити таким чином (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати оцінювання порівняльних переваг України в зовнішній торгівлі консалтинговими та іншими послугами, 2013-2021 рр.

Види послуг	Індекс виявленої порівняльної переваги (RCA) за роками								
	2003	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Комп'ютерні послуги	-13,0	-16,3	-8,1	-6,6	-5,7	-0,4	-1,5	-0,8	6,4
Різні ділові, професійні та технічні послуги	-25,8	-27,9	-33,4	-15,2	-16,8	-20,0	-13,2	-18,5	-8,7
у тому числі:									
- юридичні, бухгалтерські та інші	-13,3	-11,9	-16,6	-14,7	-10,6	-18,3	-18,4	-14,4	-9,4
- реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	-15,0	-20,7	-15,5	-8,1	-5,6	-7,6	-3,9	-1,6	-3,1
- науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	2,4	2,1	-0,9	3,1	-0,6	3,7	3,5	4,4	5,0
- послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	-3,1	-0,8	-2,2	-5,3	-5,8	0,8	-3,1	-7,6	-0,9
- послуги в галузі сільського господарства, видобутку корисних копалин, переробки продукції на місцях	3,3	4,0	3,5	10,8	8,0	6,6	11,9	12,0	3,1
- інші	-0,1	-0,5	-1,5	-1,0	-2,2	-5,3	-3,2	-3,7	-3,5
Транспортні послуги	217,2	226,1	222,1	206,8	186,6	213,1	199,8	196,4	168,4
Подорожі	-7,3	-8,0	-12,7	-12,7	-9,9	-10,6	-13,3	-14,0	-18,8
Послуги зв'язку	-11,2	0,8	4,4	3,8	12,0	1,9	2,8	2,9	1,6
Будівельні послуги	-10,2	-12,3	-11,9	-5,0	-2,4	-8,0	-3,2	-2,9	-9,9
Страхові послуги	-17,0	-7,2	-8,1	-8,4	-5,1	-7,1	-6,0	-5,9	-6,2
Фінансові послуги	-22,7	-35,5	-43,7	-65,2	-82,6	-98,6	-68,8	-62,7	-54,3
Роялті та ліцензійні послуги	-16,1	-30,5	-26,3	-20,4	-17,8	-21,3	-31,3	-33,6	-25,4
Інші ділові послуги	-9,6	-12,3	-12,8	-6,6	-5,6	-9,2	-13,8	-14,8	-14,4
Послуги приватним особам та послуги в галузі культури та відпочинку	-7,0	-8,9	-0,4	-19,6	-10,7	-11,1	-14,6	-16,2	-13,5
Державні послуги не віднесені до інших категорій	-97,5	-88,2	-69,4	-63,7	-47,2	-44,7	-48,8	-52,2	-40,4
Послуги з ремонту	20,7	20,5	12,6	13,1	14,3	20,1	12,0	12,0	15,5

Розраховано за: [41; 93].

Найбільша порівняльна перевага (значення індексу RCA більше 1) у зовнішній торгівлі України у 2021 році належала таким групам послуг: транспорт, включаючи морський, повітряний, залізничний і трубопровідний транспорт (RCA = 168,44); комп'ютерні послуги (6,42); послуги з ремонту (15,55), що свідчить про високий ступінь спеціалізації України на цих групах послуг у

системі зовнішньоекономічної діяльності та пов'язаний із цим високий рівень ефективності експортних операцій.

Динаміка індексу виявленої порівняльної переваги України на світових ринках у групі послуг "Комп'ютерні послуги" показує, що Україна має найбільшу порівняльну перевагу на ринках таких країн: Домініканська Республіка (індекс RSA 333,89), Данія (226,18), Республіка Корея (176,20), Сполучені Штати Америки (147,62), Мексика (123,41), Болгарія (102,46), Швеція (97,74), Ізраїль (90,89), Норвегія (71,37) та Австралія (70,16).

Найнижчі значення індексу порівняльних переваг України і, відповідно, найнижчі конкурентні переваги у зовнішній торгівлі комп'ютерними послугами мають такі країни: Словенія (-68,32), Барбадос (-70,01), Хорватія (-70,14), Австрія (-70,71), Румунія (-78,62), Чехія (-83,51) та Ірландія (-140,84).

Динаміка індексу порівняльних переваг України в групі послуг "різні ділові, професійні та технічні послуги" показує, що Україна має порівняльні переваги на більшій кількості національних ринків, ніж комп'ютерні послуги, а саме Екваторіальна Гвінея (351,41), Македонія (241,46), Естонія (223,35), Аргентина (222,11), Словенія (220,13), Фінляндія (174,33), Гвінея (162,63), Австрія (157,02) і ПАР (156,30), Ефіопія (122,01), Бразилія (119,71), Румунія (117,12), Ліхтенштейн (108,61) і Китай (103,52). Найнижчі конкурентні переваги мали такі зарубіжні ринки: Азербайджан (-118,59), Уругвай (-122,90), Катар (-135,24), Камерун (-136,49), Китай (-103,52), Японія (-171,95), Таджикистан (-174,84), Люксембург (-229,39), Ізраїль (-229,87) і Сербія (-351,41).

Таким чином, аналіз динаміки, структури та географічної спрямованості зовнішньоекономічної діяльності, а також розрахунок показників, що розкривають домінуюче становище консалтингових послуг на світовому ринку, дає змогу дійти висновку, що конкурентоспроможність вітчизняних консалтингових послуг на сьогодні перебуває на низькому рівні,

а отримані результати також свідчать про перспективи посилення конкурентоспроможності консалтингу на розвинутих ринках США та Європи.

Аналіз консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності потребує виявлення основних чинників і драйверів, що впливають на ці послуги. Використання багатовимірної регресійної моделі (дані за 2016-2021 рр.) для виявлення тісноти зв'язку між показниками регіонального розвитку ринку консалтингових послуг та обсягом експорту консалтингових послуг (Y_1), динаміки експорту консалтингових послуг України виявлено, що найбільший вплив чинять характеристики: обсяг експорту послуг (коефіцієнт регресії дорівнює 0,12); прямі іноземні інвестиції (0,02); обсяг продажу послуг (діяльність у сфері інформатизації) (0,71); обсяг продажу послуг (діяльність у сфері права, бухгалтерського обліку та аудиту, комерції та інформаційних технологій, тощо).

$$Y_1 = -6555,96 + 0,12x_1 + 0,02x_5 + 0,71x_6 + 0,45x_7 - 0,528x_8 + 0,08x_9 - 0,32x_{10} + 0,05x_{14}, \quad (2.3)$$

де Y_1 – обсяги експорту консультаційних послуг, млн дол. США;

x_1 – обсяг експорту послуг, млн дол. США;

x_5 – прямі іноземні інвестиції в економіку, млн дол. США;

x_6 – обсяги реалізованих послуг (діяльність у сфері інформатизації), (у ринкових цінах) тис. грн;

x_7 – обсяги реалізованих послуг (діяльність у сфері права, бухгалтерського обліку та аудиту; консультування з питань комерційної діяльності та управління), (у ринкових цінах) тис. грн;

x_8 – обсяги реалізованих послуг (рекламна діяльність), (у ринкових цінах) тис. грн;

x_9 – обсяги реалізованих послуг (підбір та забезпечення персоналом), (у ринкових цінах) тис. грн;

x_{10} – валова додана вартість за видами економічної діяльності – операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям, (у фактичних цінах) млн грн;

x_{14} – інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності – операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям, млн грн.

Показник статистичної значимості $R=0,90$ та $R^2=0,87$ підтверджує наявність зв'язку між незалежними змінними і залежною змінною, а F -критерій Фішера (1120,2) підтверджує високу міцність цих зв'язків.

На обсяг імпорту консультаційних послуг у регіони України (Y_2) найбільший вплив чинять: обсяг імпорту послуг (коефіцієнт регресії 0,94); обсяг продажу послуг (діяльність у юридичній, бухгалтерській та аудиторській сферах, консультування з питань комерційної діяльності й управління) (0,21); обсяг продажу послуг; обсяг продажу послуг; обсяг продажу (наймання і надання людських ресурсів) (0,12); інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності – операції з нерухомістю, оренда, інжиніринг, надання послуг підприємцям (0,07).

Показники статистичної значущості $R=0,89$ і $R^2=0,88$ підтверджують тісний зв'язок між незалежними і залежними змінними, а критерій F Фішера (1432,8) – силу цих зв'язків.

$$Y_2 = 3749,20 + 0,94x_2 - 0,06x_3 - 0,06x_6 + 0,21x_7 + 0,12x_9 + 0,07x_{14}, \quad (2.4)$$

де Y_2 – обсяги імпорту консультаційних послуг, млн дол. США;

x_2 – обсяг імпорту послуг, млн дол. США;

x_3 – чисельність підприємств – імпортерів, тис. од.;

x_6 – обсяги реалізованих послуг (діяльність у сфері інформатизації), (у ринкових цінах) тис. грн;

x_7 – обсяги реалізованих послуг (діяльність у сфері права, бухгалтерського обліку та аудиту; консультування з питань комерційної діяльності та управління), у ринкових цінах, тис. грн;

x_9 – обсяги реалізованих послуг (підбір й забезпечення персоналом), у ринкових цінах, тис. грн;

x_{14} – інвестиції в основний капітал за видом економічної діяльності – операції із нерухомим майном, інжиніринг, оренда та надання послуг підприємцям, млн грн.

Таким чином, на експорт та імпорт консалтингових послуг чинять сильний вплив інвестиції в основний капітал у цей вид діяльності та обсяг проданих консалтингових послуг. Це свідчить про необхідність якісної підготовки консалтингових кадрів і розширення внутрішнього ринку за рахунок нових підприємств, які довели свою здатність конкурувати з іноземними компаніями на міжнародному ринку.

Для вітчизняних консалтингових компаній існує великий потенціал у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Однак його реалізації перешкоджають такі чинники: складність оцінювання потенціалу внаслідок непрозорості ринку; відсутність достовірної правової бази, що регулює відносини у сфері консалтингу; стереотипи щодо вартості послуг консультантів; неструктурованість та незбалансованість попиту за сегментами ринку; відсутність специфічної конкуренції в сегментах ринку, нерозвиненість бізнес-культури послуг.

Ми формуємо інформаційний простір управлінського консалтингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності України за допомогою прямих агентів впливу, включно із зовнішніми та внутрішніми консультантами, сприяємо формуванню нових управлінських ідей для розвитку консалтингових продуктів, стимулюємо попит і підвищуємо якість конкурентного консалтингового середовища. Виокремлюють непрямі фактори впливу.

Результати дослідження, проведеного в рамках проєкту ЄС "Послуги з підтримки МСП у пріоритетних галузях", виявили такі проблеми, пов'язані з попитом на консалтингові послуги з боку зовнішніх економічних суб'єктів, у

сприйнятті консалтингових фірм: консалтингові послуги та консалтингові послуги; низька поінформованість ринку щодо цінності консалтингових послуг (90%); низька управлінська грамотність більшості підприємців (70%); низька культура оплати та низька платоспроможність (70%).

Аналіз питань, пов'язаних із розвитком консалтингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, виявляє актуальність створення професійних асоціацій та основні функції, які ці асоціації мають виконувати насамперед:

- Розробка нормативно-правових документів та лобіювання діяльності консультантів в Україні, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- Розробка професійного етичного кодексу та стандартів практики;
- Акредитація та реалізація програм з підвищення кваліфікації консультантів;
- Удосконалення методів консультування, організація та розробка консалтингових проектів;
- Збір та аналіз достовірних даних для аналізу та прогнозування ринку консалтингу в зовнішньоекономічних зв'язках;
- Здійснення просування професії консультанта та інших маркетингових проектів, спрямованих на зміну ставлення представників зовнішньоекономічної діяльності до консультантів і формування їхніх потреб у консультаційних послугах; –
- Захист і підтримка кваліфікованих національних фахівців;
- формування системи стимулів для вступу до асоціації інших консультантів та критеріїв їхнього прийому.

Процес інституціоналізації консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України потребує переосмислення в контексті нових ситуацій і тенденцій у цій сфері. Останнім часом спостерігаються небезпечні тенденції, які послаблюють прозорість консалтингових послуг. Вільний доступ до професійного середовища

управлінського консалтингу, відсутність правового регулювання застосування жорстких стандартів надання консалтингових послуг у поєднанні з їх широкою диференціацією, значна частка клієнтів, незадоволених результатами консалтингових послуг, мають в управлінському консалтингу те, що деякі дослідники називають кризою легітимності. Втрата або відмова від уже інституціоналізованих консультаційних практик призводить до зниження продуктивності та управлінських помилок. Ризик втрати легітимності може поставити під загрозу розвиток консалтингу у вітчизняній системі зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі в довгостроковій перспективі.

Отже, для підвищення впливу функціональної ефективності вітчизняних інформаційно-консалтингових підприємств на обсяг зовнішньоекономічної діяльності необхідно забезпечити збіг інтересів і посилення співпраці між консалтинговими та зовнішньоекономічними суб'єктами, здійснювати якісний і кількісний моніторинг рівня такої співпраці та продуктивності, а також стимулювати зростання показників ефективності підтримки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними інформаційно-консалтинговими підприємствами.

2.3. Оцінювання ефективності послуг консалтингових підприємств для суб'єктів сфери ЗЕД

Становлення та розвиток консалтингової діяльності як окремої галузі економіки України відбувається на різних рівнях: на макрорівні – через діяльність різноманітних організаційних структур, що діють на національному рівні (наприклад, асоціацій, фондів іноземної технічної допомоги, програм іноземних фінансових інституцій); на мікрорівні – через активізацію та поглиблення спеціалізації діяльності окремих консалтингових компаній та організацій, орієнтованих на надання послуг конкретним секторам і напрямам зовнішньої торгівлі. Водночас існує пряма залежність

між активізацією діяльності консалтингових компаній та динамізмом зовнішньої торгівлі в Україні.

Розглянемо детальніше аналіз діяльності підприємств та організацій у сфері зовнішньоторговельного консалтингу в Україні. На наш погляд, найефективнішою і найбільш системно працюючою організацією, що займається комплексним консалтингом у сфері зовнішньої торгівлі, є Торгово-промислова палата України (ТПП) – недержавна, неприбуткова, автономна організація. Консалтингові послуги для учасників зовнішньоекономічної діяльності почали надавати в рамках діяльності українських торговельно-експортних палат з моменту створення Львівської торговельної палати 1850 року за рішенням імператора Австрії Франца-Йосифа та 1912 року – російської експортної торгово-промислової палати. Південно-Західне відділення палати було створено 1912 року. Торгово-промислова палата України була створена 1972 року на базі Торгово-промислової палати СРСР. Як самостійна українська торгово-промислова палата вона почала діяти з 1992 року, а 2 грудня 1997 року Верховна Рада ухвалила Закон України "Про Торгово-промислову палату України" [5].

Нині ТПП України об'єднує близько 10 000 суб'єктів господарювання всіх форм власності, має 11 представництв за кордоном і регіональні палати в усіх регіонах України, сприяє всебічному розвитку науково-технічних і торговельних зв'язків між українськими підприємцями та їхніми зарубіжними партнерами, сприяє розвитку економічної діяльності в Україні та за кордоном. Вона виконує функцію представлення інтересів своїх членів [95]. Регіональні ТПП України надають підприємцям практичну підтримку торговельно-економічної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках і сприяють розвитку експорту українських товарів і послуг. Для цього вони надають своїм членам широкий спектр професійних послуг, включно з консультуванням з питань зовнішньої торгівлі та оцінки ринку.

Основними напрямками консультаційних послуг, що надаються ТПП

суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, є консультаційні та інформаційні послуги для експортерів, імпортерів, інвесторів і компаній, які прагнуть залучити іноземні інвестиції. Слід зазначити, що консультаційні послуги також надаються суб'єктам ЗЕД у рамках навчання керівництва та персоналу компаній (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура послуг консалтингу ТПП України для українських та зарубіжних суб'єктів ЗЕД

Консалтингові послуги для експортерів	Консалтингові послуги для імпортерів
Загальна аналітика потенційних ринків	Аналітика законодавчих вимог України
Аудит експортної готовності підприємств	Аналітика ринку України
Маркетингові дослідження зарубіжних ринків	Адаптація товару до ринку
Аналітика законодавчих вимог	Маркетингові дослідження
Бюджетування експорту	Пошук партнерів
Розробка маркетингового плану	Адаптація рекламних матеріалів
Перевірка надійності партнерів	Укладання контрактів
Пошук партнерів	Перевірка надійності партнерів
Укладання міжнародного контракту	Незалежна експертиза товарів
Навчання персоналу підприємства навикам зовнішньої торгівлі	Сертифікація товарів
Супровід розвитку бізнесу	Супровід розвитку бізнесу
Митне оформлення	Митні формальності «під ключ»
Консалтингові послуги для інвесторів і підприємств, що залучають інвестиції	Напрями навчання керівників і персоналу підприємств, що займаються ЗЕД
Визначення форм фінансування	Міжнародний маркетинг
Визначення цілей інвестування	Експортне планування
Аналіз діяльності компанії	Кодування товарів
Аналітика законодавчих вимог	Торговельні угоди і бар'єри
Оцінка бізнесу компанії	Експортна документація
Управлінська звітність	Зовнішньоекономічні контракти і Incoterms
Пошук потенційних інвесторів	Кросс-культурні комунікації
Підготовка інвестиційного меморандуму	Митне оформлення
Супровід переговорів з інвесторами	Проведення бізнес-презентацій
Презентація інвестиційних проектів інвесторам	Переговори
Супровід процесу інвестування	Інтернет-технології продажів
Укладення договорів з інвесторами	Іноземна мова

Узагальнено автором за: [95].

Водночас у рамках національного проекту Export.ua пропонується надання консультаційних послуг "під ключ" з урахуванням рівня досвіду та вимог учасників зовнішньоекономічної діяльності (експортерів-початківців, досвідчених експортерів та експортерів, які прагнуть мінімізувати вартість

консультаційних послуг) [95]. У результаті такого підходу компанії, які не мають досвіду роботи на зарубіжних ринках, можуть отримати безпосередній досвід успішної зовнішньої торгівлі та краще розуміння процесу експорту, при цьому мінімізуючи витрати. Компанії, які вже мають досвід зовнішньої торгівлі, в результаті співпраці з ТПП можуть знизити витрати, ефективно перерозподілити ресурси, оптимізувати процес експорту та заощадити час і гроші, передавши оформлення вантажу експертам. Нова послуга, пропонована регіональними ТПП компаніям, які не є суб'єктами ЗЕД, – організація ЗЕД на основі договорів аутсорсингу з компаніями, що мають великий досвід роботи на зовнішньому ринку, мають необхідну документацію, дозволи та досвідчених працівників.

За даними опитування, проведеного Кіровоградської регіональної ТПП у 2021 р., найбільш затребуваними серед учасників зовнішньоекономічної діяльності є консультаційні послуги ТПП, як-от: професійне навчання та тренінги (11,6%), видача сертифікатів походження (11,6%), можливість роботи у спеціалізованих комітетах (6,3%) %, можливість участі у міжнародних виставках за кордоном (5,3%) і просування компаній і їхньої продукції (4,2%) (рис. 2.2).

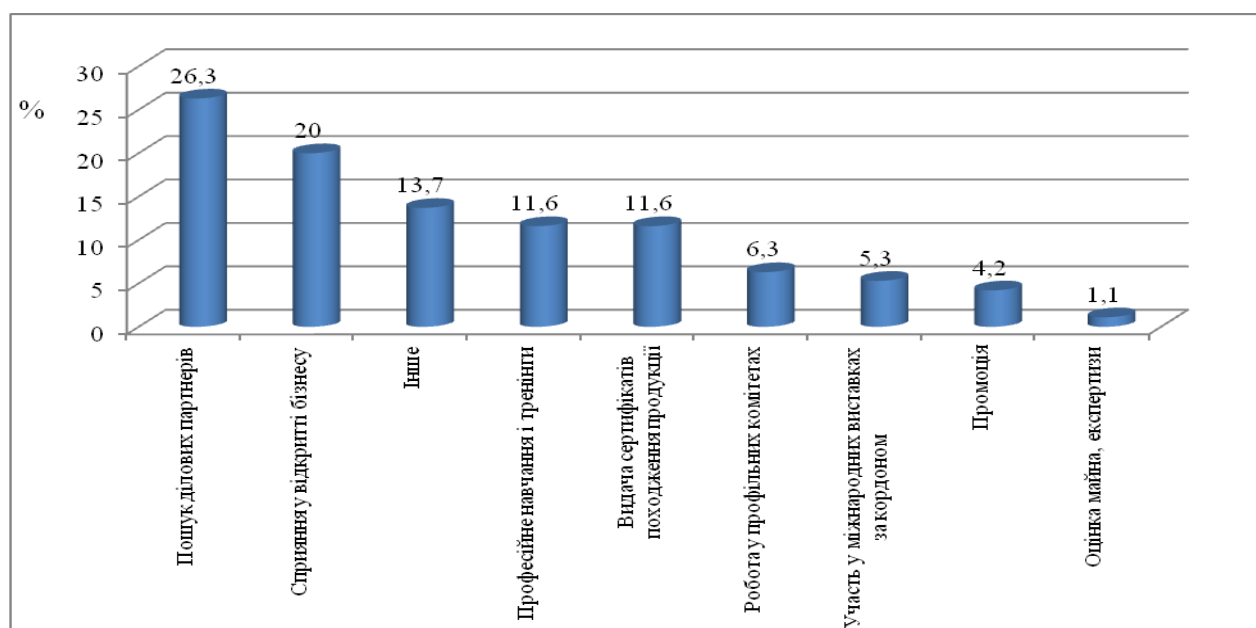


Рис. 2.2. Розподіл послуг консалтингу у сфері ЗЕД за рівнем їх важливості для клієнтів Кропивницької ТПП у 2021 р.

За: [65]

Інакше кажучи, сьогодні для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності найбільш важливими є консалтингові послуги, які призводять до конкретних результатів, таких як пошук ділових партнерів за кордоном, експорт та імпорт продукції, залучення інвестицій.

Для детального аналізу ефективності консалтингових послуг у сфері зовнішньоторговельних послуг візьмемо за приклад Кіровоградську регіональну ТПП. На основі даних економічних і фінансових звітів Кіровоградської ТПП було обрано найважливіші види послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: декларування та посередницькі послуги, експертиза, надання інформації, зовнішньоекономічні послуги та переклад. Економічну ефективність і результативність консультаційних послуг ми розраховували за допомогою формул (2.1) і (2.2):

$$E = D / B \quad (2.5)$$

$$Eфект = D - B, \quad (2.6)$$

де: E – ефективність; D – дохід від надання послуг; B – витрати у процесі надання послуг.

З таблиці 2.6 видно, що найефективнішими послугами ТПП у відносному вираженні були інформаційні послуги та послуги зовнішньої торгівлі. Доходи від інформаційних послуг перевищували витрати у 2 рази, а у сфері зовнішньоторговельних послуг доходи становили 1,8 грн на 1 грн витрат. Найбільший економічний ефект Кіровоградська регіональна ТПП отримала від надання послуг у сфері зовнішньої торгівлі (200,1 тис. грн.) та експертизи (156,4 тис. грн.). Це свідчить про необхідність розширення цих видів послуг у загальному обсязі послуг, що надаються Кіровоградською регіональною ТПП.

Високий попит на послуги експертизи (677,7 тис. грн. доходів Кіровоградської регіональної ТПП) зумовлений їхньою важливістю для учасників зовнішньоекономічної діяльності. Це пов'язано з тим, що вони

можуть виявити неякісну імпорتنу продукцію і на підставі висновків ТПП або замінити неякісну продукцію, або отримати грошову компенсацію від своїх іноземних партнерів. Наприклад, згідно з експертизою № 2-1-I від 22.01.2021 р. ПАТ "ЖЦБК" придбала у компанії Capital Industrial Machinery Ltd. з Великої Британії продукцію, яка згідн з висновками експертизи виявилась неякісною. В результаті іноземний постачальник змінив 24 рейки на якісні на суму 439,49 тис. грн, а компанія CO. RI. MA. S.r.l. з Італії (Marchesini Group) була змушена замінити лінію миття, стерилізації, розливу та запаювання ампул вартістю 1 млн. грн. і вивела її на номінальну потужність. Згідно з Оцінкою ТПП № 2-2-I від 25.01.2017 ПАТ "Кропивницькій фармацевтичній фабриці" через висновок ТПП вдалось замінити технологічне обладнання на більш якісне (вартість лінії – 1,0 млн. грн.) [39].

Таблиця 2.6

Оцінювання ефективності послуг консалтингу
Кіровоградської регіональної ТПП

Консалтингові послуги	Витрати, тис. грн.	Дохід від послуг, тис. грн	Ефект, грн	Коефіцієнт ефективності
Послуги з обслуговування ЗЕД	250,10	450,20	200,10	1,80
Інформаційні послуги	12,350	24,70	12,35	2,00
Експертиза	521,30	677,70	156,40	1,30
Декларування, брокерські послуги	58,1250	93,00	34,875	1,60
Переклади	50,00	75,00	25,00	1,50

Розраховано за : [14]

Таким чином, основними перевагами ТПП на ринку консалтингових послуг для учасників ЗЕД є:

- багаторічний досвід роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності та супроводу зовнішньоекономічної діяльності підприємств; та
- високий рівень консультантів та аналітиків;
- незалежний професійний статус;

- комплексний підхід до супроводу імпортно-експортних операцій та інвестиційних проектів;
- широкий спектр консультаційних послуг у галузі зовнішньоекономічної діяльності;
- партнерська мережа ТПП по всьому світу; відносини з консульствами та дипломатичними представництвами за кордоном;
- всебічний доступ до ділових контактів у галузі зовнішньоекономічної діяльності;
- участь у міжнародних консалтингових і навчальних проектах і програмах.

У рамках своїх міжнародних проектів ТПП сприяє розвитку консалтингу через навчання та підвищення кваліфікації консультантів у галузі зовнішньоекономічної діяльності. Так, у рамках проекту East Invest (регіональний проект із поліпшення інвестиційного та торговельного середовища, ініційований у рамках Європейської ініціативи Східного партнерства для економічного розвитку шести країн – України, Білорусі, Молдови, Азербайджану, Вірменії та Грузії) було реалізовано такі заходи для організацій підтримки бізнесу:

- технічна допомога організаціям підтримки бізнесу (ОПП) для зміцнення їхнього потенціалу з підтримки МСП та представлення їхніх інтересів;
- повний аудит для подальшого зміцнення їхнього потенціалу;
- довгострокове партнерство (twinning) між східними країнами-партнерами та ОПБ ЄС;
- окрема програма обміну для співробітників ОПБ ВП;
- семінар з підготовки тренерів з питань законодавства ЄС та інтернаціоналізації;
- академія East Invest, яка забезпечує спеціалізоване навчання для вищого керівництва;

- академія EUROCHAMBRES для керівників ОПБ.

Ще одним великим проектом ТПП з підготовки консультантів у галузі зовнішньої торгівлі є проект "Profound як частина Угоди про асоціацію між Україною та ЄС", що підтримується урядом Королівства Нідерландів і посольством Королівства Нідерландів у Києві та реалізується компанією СТА Economic & Export Analysts ltd (Велика Британія). Нарощування потенціалу організацій з підтримки бізнесу, що надають послуги з експорту до ЄС в рамках Всеохоплюючої та всеосяжної зони вільної торгівлі (DCFTA+)", який стартував ще у вересні 2016 року. Це перший проект Академії експорту – заходу з навчання експортних консультантів системи ТПП. У навчанні у 2021 р. прийняли участь 40 експертів з українських ТПП, 11 регіональних ТПП, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Держзовнішінформу та Укрпромзовнішекспертизи [95].

Важливу роль у консультаційному забезпеченні розвитку зовнішньоекономічної діяльності України відіграють компанії, що надають послуги з маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього товарних ринків. Оперативний доступ до актуальної ринкової інформації дає змогу вітчизняним і зарубіжним експортерам та імпортерам гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й отримувати додаткові конкурентні переваги. Основними гравцями на ринку дослідницьких послуг для учасників зовнішньоекономічної діяльності є переважно великі консалтингові компанії з національною присутністю, до яких також належить сектор провідних світових консалтингових і дослідницьких компаній.

За даними Української асоціації маркетингу, на вітчизняному ринку 68 компаній займаються виключно маркетинговими дослідженнями і практично не проводять дослідження громадської думки на замовлення політичних організацій. При цьому 47 компаній є великими компаніями на вітчизняному ринку, які практично повністю формують ринок маркетингових досліджень. Варто зазначити, що понад 50% послуг на вітчизняному ринку

маркетингових досліджень надаються на замовлення іноземних ТНК, які працюють або планують працювати на українському ринку [50].

Проведені у 2020-2021 рр. експертне опитування керівників українських дослідницьких компаній дає змогу виявити такі проблеми розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг, що надаються на основі маркетингових досліджень [50]:

- зниження цін на дослідження часто призводить до зниження якості розроблюваних рекомендацій;
- зниження готовності операторів ринку товарів і послуг інвестувати в маркетингову підтримку свого бізнесу;
- конкуренція цін на дослідження підвищить ринковий попит на швидке збирання й опрацювання даних та їхню підвищену точність;
- підвищення ролі та попиту на рекомендації, підготовлені на основі обстежень;
- підвищення попиту на інформацію про конкурентне середовище з боку компаній, що вже займають певні ніші на українському ринку;
- скорочення замовлень на українські маркетингові дослідження з боку імпортерів продукції та збільшення попиту на закордонні маркетингові дослідження товарів і послуг (середнє зростання на 20%).

Провідні світові консалтингові фірми, що працюють на українському ринку, особливо так звана "велика четвірка" (KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte та Ernst&Young), спеціалізуються здебільшого на наданні аудиторських і юридичних послуг, а консалтинг і Варто зазначити, що обсяг пропонованих послуг незначний. Консалтингові послуги, що надаються цими фірмами, зосереджені на консультуванні з питань розроблення організаційних структур, реалізації та оцінки стратегії, управління бізнесом, розроблення продукції, закупівель, виробництва, продажів, маркетингу, опрацювання фінансової інформації та звітності, внутрішнього аудиту та контролю, ефективності інформаційних систем, іноземних інвестицій і

управління проектами. Водночас, у контексті змін, з якими стикаються вітчизняні компанії внаслідок трансформації зовнішньоекономічного режиму України (після вступу до СОТ та формування зони вільної торгівлі ЄС-Україна), вітчизняні компанії дедалі частіше користуються консалтинговими послугами західних компаній.

Серед вітчизняних консалтингових компаній, які відносять себе до вузькоспеціалізованих у сфері зовнішньоекономічної діяльності, більшість – малі та середні підприємства, і їхня діяльність на практиці обмежується консультуванням з питань митного оформлення імпорту та експорту. З іншого боку, є дві великі державні консалтингові компанії, які давно працюють на ринку, надаючи консалтингові послуги у сфері імпорту-експорту та успішно орієнтуючись на великих вітчизняних операторів зовнішньої економіки: державна компанія "Укрпромзовнішекспертиза", заснована 1993 року, є однією з провідних консалтингових компаній України у сфері дослідження українського та міжнародного ринків, підготовки рішень щодо розвитку бізнесу, промислових досліджень та промислової політики. Клієнтами консалтингових послуг компанії є лідери вітчизняної промисловості та експорту, серед яких чимало гірничодобувних і металургійних підприємств, великі підприємства машинобудівного, хімічного та сільськогосподарського секторів, а також зарубіжні транснаціональні компанії [33].

Основними напрямками консультаційної діяльності ДП "Укрпромзовнішекспертиза" є промислова політика, ринки і ціни, маркетинг, проектні та стратегічні дослідження, а також надання інформації, що міститься в базі даних підприємства. Наразі "Укрпромзовнішекспертиза" активно розвиває послуги експортного консалтингу, надаючи консультаційну підтримку наявним і потенційним експортерам, які виходять на зовнішні ринки. При цьому експортне консультування має комплексний характер і здійснюється в чотири етапи (табл. 2.7): 1) визначення експортної продукції;

2) аналіз потенційних ринків збуту; 3) розробка експортної стратегії; 4) допомога в реалізації експортної стратегії. Такий підхід забезпечує найефективнішу реалізацію експортної стратегії в найкоротші терміни.

Найбільшим інформаційно-аналітичним та експертним центром в Україні є державне підприємство "Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу ринку іноземних товарів" ("Держзовнішінформ"), яке спеціалізується на вивченні кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку та засноване 1996 року. Консультаційні послуги цієї компанії орієнтовані на реальні потреби й запити вітчизняних експортерів та імпортерів у сфері зовнішньої торгівлі.

Клієнтами "Держзовнішінформ" є найбільші експортери та імпортери країни: "АрселорМіттал Кривий Ріг", "Нестле-Україна", ДТЕК, "Нібулон", "Кернел", Alfred S. Topfer International (Україна), Інтерпайп, Ferrexpo та інші. Послугами компанії також користуються банки (наприклад, Райффайзен Банк Аваль, Укрексімбанк, Укрсоцбанк) та аудиторські фірми (наприклад, "велика четвірка" – PWC, KPMG, Deloitte, E&Y). Він регулярно надає інформаційно-аналітичні послуги не тільки юридичним особам, а й органам державної влади та управління: Офісу Президента України, Раді Міністрів України, іншим державним установам, правоохоронним і контролюючим органам [29].

Таблиця 2.7

Сукупність послуг експортного консалтингу

ДП «Укрпромзовнішекспертиза»

Етап надання консалтингових послуг	Види консалтингових робіт
Ідентифікація товарів для експорту	Аналіз обсягів імпорту товарів в різноманітні країни Аналіз якісних характеристик товарів Вивчення наявності сертифікатів, патентів і іншої дозвільної документації експортера Аналіз відповідності товарів вимогам країни експортера
Аналіз потенційних ринків збуту	Оцінка бар'єрів входження на ринок Аналіз потенційних ринків (конкуренція, ємність, потенціал зростання, потреби покупців, канали продажів тощо) Ідентифікація ринкової ніші Визначення експортної собівартості та оптимальної ціни на експортні товари Підготовка контактних даних щодо потенційних партнерів, дистриб'юторів, клієнтів
Розробка експортних стратегій	Вибір каналів збуту Визначення оптимальної політики ціноутворення Визначення оптимальної політики ціноутворення Розробка рекомендацій щодо перебудови внутрішніх процесів компанії Розробка рекламних кампаній Обґрунтування фінансових моделей роботи підприємства на вибраних сегментах зарубіжного ринку Створення плану реалізації експортних стратегій
Допомога в реалізації експортних стратегій	Презентація підприємства для партнерів за кордоном Розробка комерційних пропозицій для потенційних зарубіжних партнерів Просування сайту компанії в зарубіжному сегменті інтернету: маркетинг в соціальних мережах, SEO, контекстна реклама тощо Допомога у підготовці участі у зарубіжних виставках Організація зустрічей із зарубіжними партнерами

За: [33]

Розрахунок показників ефективності діяльності з надання консалтингових послуг ДП «Держзовнішінформ» у 2020-2021 рр. (табл. 2.8) свідчить про значний високий рівень та постійне зростання таких показників, як прибутковість (18,9% у 2021 р.), рентабельність (28,7 % у 2021 р.), ефективність діяльності (коефіцієнт ефективності дорівнював 1,5 у 2021 р.) та продуктивність праці (440,4 тис. грн у 2021 р.). Стрімке зростання даних

показників у I півріччі 2021 р. (більше, ніж удвічі), пояснюється передусім стрімким підвищення цін на послуги консалтингу підприємства за умов нижчих темпів зростання його операційних витрат.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників ефективності консалтингової діяльності

ДП «Держзовнішінформ» у 2019-2019 рр.

№ з/п	Назва показника	2019	2020	2021 (I півріччя)
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	40661,00	44481,00	28313,00
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27460,00	29318,00	10090,00
3.	Чистий прибуток, тис. грн	5709,00	8404,00	11281,00
4.	Рентабельність господарської діяльності, %	20,80	28,70	111,80
5.	Прибутковість господарської діяльності, %	14,00	18,90	39,80
6.	Коефіцієнт ефективності	1,50	1,50	2,80
7.	Кількість працівників, осіб	1030	1010	1050
8.	Прибуток на одного працюючого, тис. грн.	55,40	83,20	107,40
9.	Продуктивність праці, тис. грн.	394,80	440,40	269,60

Розраховано за: [29]

Таким чином, обсяг, динаміка і структура діяльності вітчизняних консалтингових фірм щодо суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежать від обсягу зовнішньоторговельного співробітництва в країні. З одного боку, зниження зовнішньоторговельної та інвестиційної активності в Україні внаслідок повномасштабної війни призвело до зменшення обсягів консалтингової підтримки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Але водночас ринок консалтингових послуг стає дедалі конкурентнішим через зростаючі вимоги до практичної спрямованості та ефективності рекомендацій, підготовлених консалтинговими компаніями, і намагання суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності використати отримані рекомендації для підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки до розділу 2

1. Головними недоліками інституційного забезпечення консалтингових послуг у системі ЗЕД України є те, що залишається мало визначеним поняття консалтингу і консалтингових послуг у законодавстві; відсутній належний контроль за рівнем якості консалтингових послуг і їх стандартами; неврегульованими залишаються питання ліцензування консалтингових послуг; нефективною є робота професійно-громадських інституцій менеджмент-консультантів. Відтак, головними напрямками вдосконалення інституційного забезпечення консалтингових послуг у системі ЗЕД України мають стати: розробка та впровадження професійних і корпоративних норм й стандартів консультування, посилення ролі громадських професійних організацій і об'єднань економічних агентів, закріплення у законодавчому полі поняття «консалтингу», формування і підтримка інформаційної бази даних зовнішніх ринків менеджмент-консалтингових послуг, популяризація професії консультанта і введення відповідних професій у державному класифікаторі головних видів економічної діяльності.

2. Роль послуг зовнішньоекономічного консалтингу в Україні є недостатньою. Спостерігаються об'єктивні передумови щодо розвитку української сфери консалтингу у системі ЗЕД, адже світовий ринок консалтингових послуг є одним з найбільш динамічних і зростає щороку на 15-20 ; український ринок послуг консалтингу вимагає інтеграції у світовий ринок консалтингу, характеризується кількісним та якісним зростанням консалтингових компаній, приростом масштабів консалтингових послуг. Протягом останніх 5-ти років спостерігалось динамічне зростання вітчизняного ринку консалтингових послуг, основними чинниками якого виступають: довоєнне зростання економіки та споживчих ринків, притік внутрішніх та іноземних інвестицій. Проте, консалтингові послуги ще не займають суттєвої частки у системі зовнішньоекономічної діяльності (14,4%

у загальних обсягах експорту послуг України), а результати аналізу дозволяють стверджувати про високий рівень ефективності використання потенціалу консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності для переважної більшості регіонів України.

3. Для вітчизняних консалтингових компаній основними конкурентами є представництва великих іноземних консалтингових компаній, але є й конкуренція з боку українських компаній, які давно працюють на внутрішньому ринку. Незважаючи на те, що експорт консалтингових послуг зростає з року в рік і справляє позитивний вплив на експорт України, вітчизняні консалтингові послуги все ще недостатньо конкурентоспроможні. У процесі вдосконалення української системи консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності відповідні органи влади, суб'єкти ЗЕД та їхня інфраструктура наголошують на тому, що основними обмеженнями для розвитку та удосконалення структурних особливостей консалтингу в системі ЗЕД є складність отримання об'єктивної інформації щодо репутації компаній, специфіки їхніх послуг, а також їхня неконкурентоспроможність. Найперспективнішими шляхами розвитку консалтингу в системі вітчизняної зовнішньої торгівлі є: посилення взаємодії вітчизняного та зарубіжного консалтингу, підвищення фахового інтелектуального та кадрового потенціалу консалтингових підприємств, розвиток участі консультантів у міжнародному співтоваристві, створення сприятливого інвестиційного клімату в даному сегменті ринку послуг.

РОЗДІЛ 3 Стратегічні напрями вдосконалення консалтингового забезпечення сфери зовнішньоекономічної діяльності України

3.1. Пріоритети розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності

Важливим напрямом розвитку вітчизняного консалтингу в галузі зовнішньоекономічної діяльності є те, що розв'язання глобальних завдань (у даному випадку – рішення поліпшення параметрів розвитку консалтингового супроводу зовнішньоекономічної діяльності до рівня економічно розвинутих країн) не може статися раптово, навіть упродовж тривалого періоду часу. Це необхідно визнати. Очевидно, що макроекономічні умови для консалтингу поліпшуватимуться поступово, поетапно. Системний характер проблеми вирішення питання підвищення ефективності консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України потребує стратегічного підходу. Це передбачає підготовку та реалізацію стратегічних і тактичних державних документів, що включають перелік економічних та адміністративних заходів впливу на державу.

При цьому основними інструментами державної політики в галузі розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є заходи нормативно-правового, методичного, правового забезпечення, соціального, психологічного, інформаційного, організаційного та інституціонального характеру, податкової, фінансової, кредитної, інноваційної, інвестиційної політики та системної ієрархії управління на різних рівнях. Вони є механізмами та інструментами управління розвитком консалтингу.

Для розв'язання цих проблем та усунення перешкод для розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України бажано розробити та реалізувати заходи за такими пріоритетами:

- 1) розвиток вітчизняних консалтингових організацій, збільшення їхніх ресурсів і потенціалу зростання;
- 2) посилення консультативної підтримки державної політики в галузі

розвитку зовнішньоекономічної діяльності та підвищення якості державних послуг у цій сфері;

3) поліпшення передумов і можливостей доступу учасників зовнішньоекономічної діяльності до консультаційних послуг;

4) підвищення якості консультаційних послуг для учасників ЗЕД;

5) скорочення державної монополії на інформаційно-консультаційні послуги та посилення конкуренції на цьому ринку;

6) підвищення якості державних послуг у цій сфері;

7) узгодження державних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, інтересів її учасників, ринкових інститутів і консалтингових фірм;

8) розвиток інституційної основи та інфраструктури у сфері консультаційного супроводу зовнішньоекономічної діяльності;

9) створення передумов для співпраці, включно з використанням механізмів партнерства з іноземними компаніями та організаціями. Таким чином, стратегічні пріоритети розвитку консалтингового сектору в системі зовнішньоекономічної діяльності подано на рис. 3.1.

Очевидно, що довгостроковому плануванню державної політики передуює стратегічний аналіз, який містить у собі оцінювання внутрішньої та зовнішньої ситуації і спрямований на виявлення найважливіших проблем і перешкод на шляху їх вирішення.

Тому низка стратегічних пріоритетів у сфері розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України має бути спрямована на їх подолання. Однак склад ключових проблем і перешкод визначає і засоби, які мають бути використані для досягнення стратегічних пріоритетів державної політики (реалізації та управління її ефективністю та результативністю).

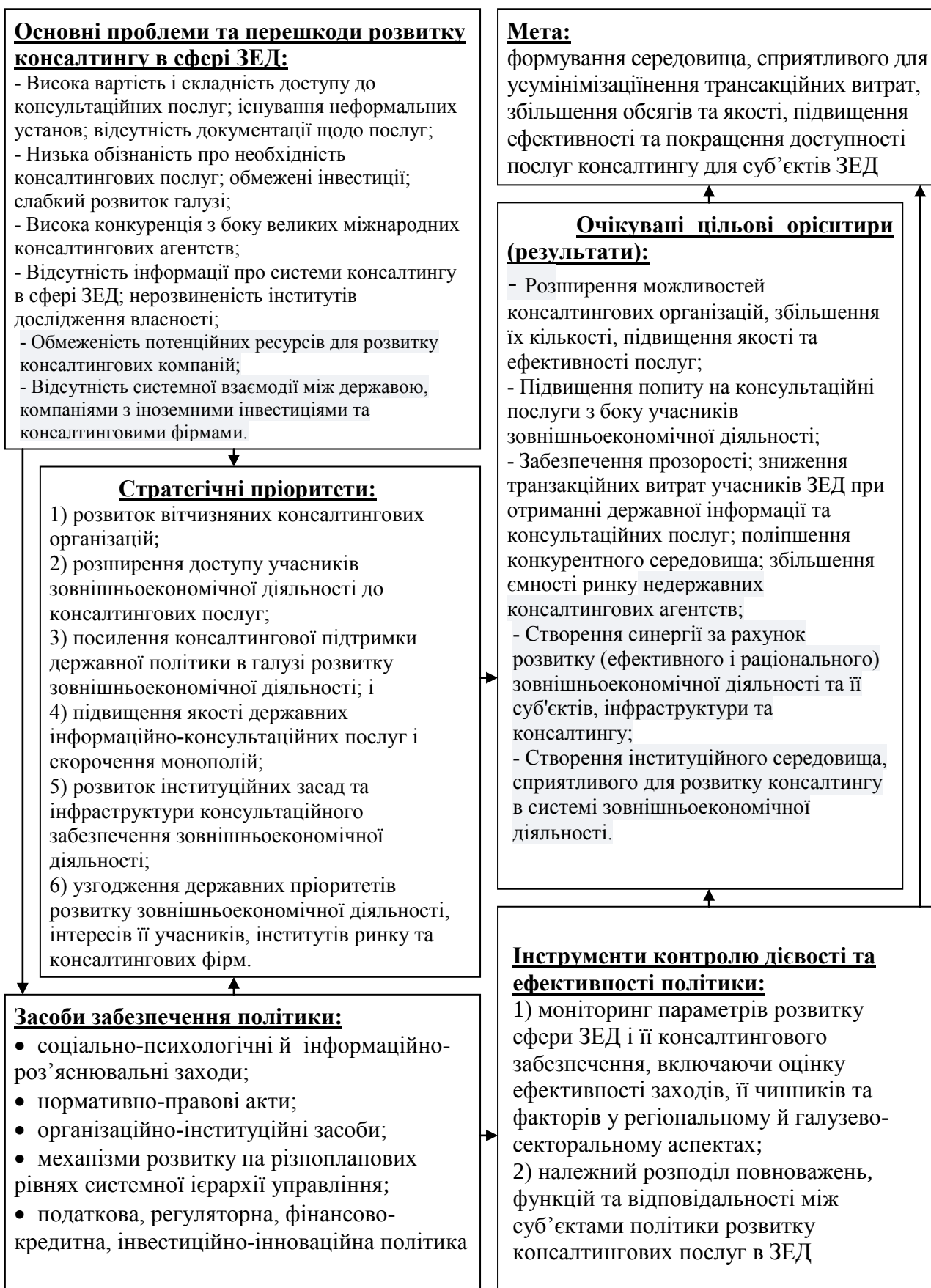


Рис. 3.1. Стратегічні пріоритети розвитку послуг консалтингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності України

Слід зазначити, що вихід на міжнародні ринки консалтингових послуг може бути поступово забезпечено за рахунок використання налагодженої співпраці з країнами-партнерами, особливо сусідніми, через механізми транскордонного та міжрегіонального співробітництва (зокрема, спільного формування кластерів). На жаль, сьогодні спостерігається недостатня внутрішня регіональна активність у спільній реалізації транскордонних консультаційних заходів, що призводить до відсутності наукомістких та інформаційних коопераційних проєктів на регіональному рівні, неефективної структури експорту з надлишковою часткою сировинних і низькотехнологічних товарів, від'ємного зовнішнього балансу торгівлі послугами, а також зниження міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних консультаційних послуг, особливо у високотехнологічному секторі.

Для розв'язання цієї проблеми та активізації одного з найперспективніших (пілотних) напрямів стимулювання розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України необхідно розробити й реалізувати регіональну програму міжнародного співробітництва у сфері консалтингових послуг, концептуальним підґрунтям якої є, на засадах міжрегіональної моделі співробітництва в інформаційно-консультаційній сфері, що дасть змогу поглибити регіональні зв'язки і на цій основі посилити конкурентоспроможність консалтингових фірм. У такому розділі програми буде визначено пріоритетні напрями консалтингових послуг у рамках міжнародного співробітництва, перелік перспективних спільних проєктів, джерела та обсяги їхнього фінансування, узгодженість з іншими державними документами в цій сфері, що дасть змогу забезпечити як національне, так і регіональне. Це забезпечує комплексне управління розвитком консалтингу.

Водночас очевидно, що для реалізації такої програми міжнародного співробітництва необхідна низка інституційних змін. Серед них: уточнення пріоритетних напрямів співробітництва (міжнародні угоди, міжрегіональні угоди, програми прикордонного співробітництва), пріоритетів регіонального

розвитку та напрямів співробітництва регіональних органів влади з Кабінетом Міністрів України та Міністерством закордонних справ України, а також їхнє коригування відповідно до конкурентних переваг консалтингової галузі, яка потребує допомоги.

Цілі третього етапу включають зміцнення позицій вітчизняних консалтингових підприємств на зовнішніх ринках. Очевидно, що для цього важлива кваліфікована робоча сила, технічна інфраструктура та державна підтримка. Однак також очевидно, що неможливо одночасно вирівняти умови для всіх видів консалтингових послуг. Тому насамперед необхідно стимулювати ті галузі, в яких Україна вже має певні переваги, наприклад, програмне забезпечення. Це полегшить інтеграцію нашої країни в міжнародний ринок послуг, поліпшить наш імідж у цій сфері і через це посилить (як мультиплікативний ефект) нашу міжнародну діяльність в інших видах консалтингових послуг.

Цілі четвертого етапу включають диверсифікацію ринків, продуктів і споживачів консалтингових послуг. Відповідно, на рисунку 3.2 представлено низку стратегічних цілей розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, загальним очікуваним результатом якого є консалтинг, спроможний забезпечити адекватну (за кількістю та якістю послуг) консультаційну підтримку ситуації розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. Додамо, що йдеться про формування галузі.

Відомо, що ефективне стратегічне планування ґрунтується на необхідній інформації. Однак, з іншого боку, процедура планування не може бути статичною, і заплановані показники необхідно коригувати, якщо вони відхиляються від заданих орієнтирів.

З цієї причини необхідно постійно контролювати і коригувати заходи, спрямовані на досягнення загальних цілей стратегії та оперативних завдань. У зв'язку з цим вельми ефективним і результативним видається впровадження практики моніторингу розвитку зовнішньоекономічної діяльності та основних

особливостей і функціональних елементів її консультаційного забезпечення, зокрема й оцінювання ефективності реалізованих заходів та виявлення чинників і факторів, що впливають на зміну показників, зокрема в регіональному та галузевому аспектах.

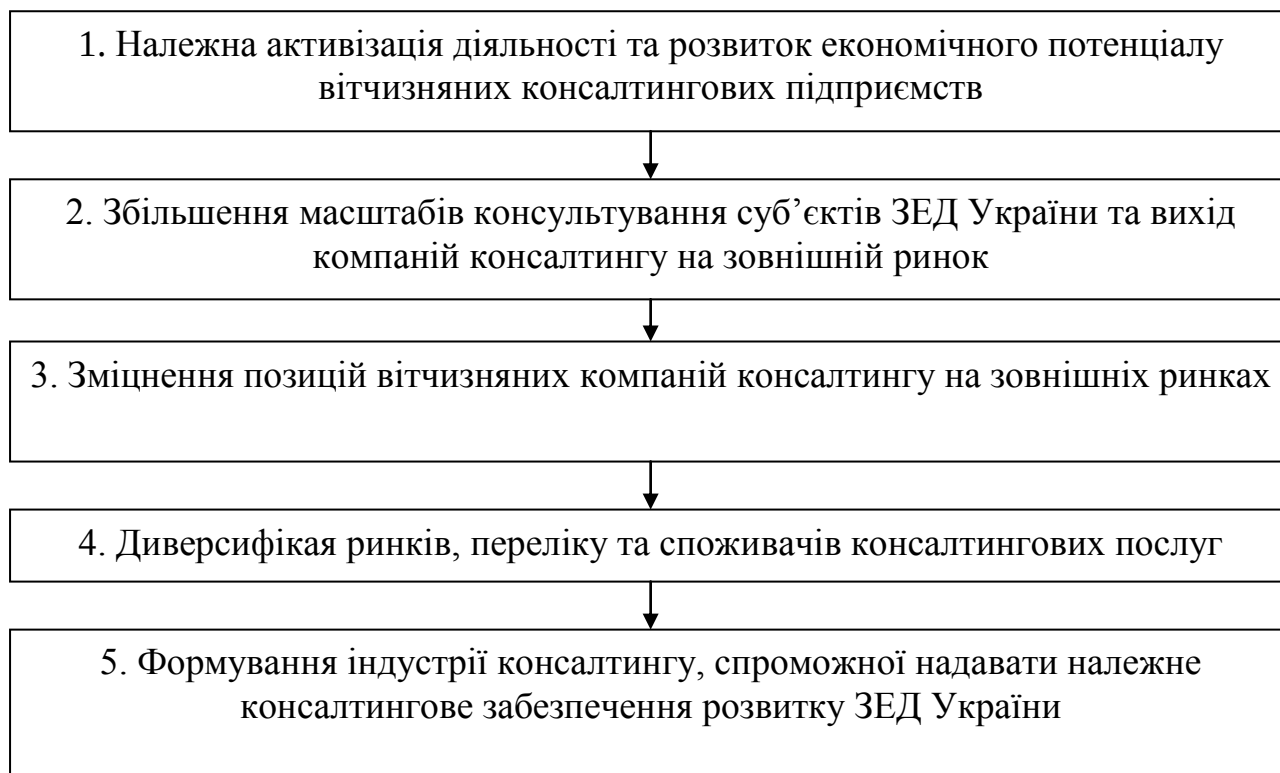


Рис. 3.2. Етап постановки стратегічних цілей розвитку консалтингових послуг в системі ЗЕД України

За: побудовано автором

Ще однією перешкодою для розвитку консалтингу, особливо у сфері інформаційних технологій, є формування в суспільстві поведінкових стереотипів, коли інтелектуальні розробки вважаються доступними безоплатно, поширеним є неформальне програмне забезпечення, а оплата інтелектуальних розробок формує негативне ставлення учасників ринку. На причини та передумови розвитку консалтингових інфраструктур для підтримки зовнішньоекономічної діяльності багато в чому впливає інтернаціоналізація економічного життя.

Серед причин відмінностей у розвитку інформаційно-консультаційного

забезпечення зовнішньоекономічної діяльності можна виокремити: нерівномірність економічного розвитку країн; відмінності в забезпеченості сировинними і трудовими ресурсами; нерівномірність розподілу фінансових ресурсів; різний ступінь науково-технічного розвитку; особливості географічного положення, природно-кліматичні умови.

Інтегрована система зовнішньоекономічних секторів функціонує в рамках економічних і правових обмежень, що існують у національній економіці та на світовому ринку. Ці економічні та правові обмеження вимагають чіткої координації відносин між взаємодоповнюючими блоками, тобто відносин між інфраструктурою та зовнішньоекономічною діяльністю. Цей взаємозв'язок можна простежити, проаналізувавши функції та методи ринкової інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності (рис. 3.3).

Цей рисунок підтверджує, що спрямованість інфраструктури на реалізацію інтересів суб'єктів міжнародних економічних відносин визначає значущість елементів інфраструктури в підготовці, обслуговуванні та регулюванні зовнішньоекономічної діяльності.

Рівень обслуговування є одночасно і цільовим показником, і індикатором ступеня розвитку інфраструктури консультаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності. Значні інвестиції в матеріальну базу інфраструктури можуть не забезпечити необхідної кількості та якості послуг. Ціна втрат, виражена у вигляді недосягнутого економічного зростання та втрачених можливостей для розвитку зовнішнього сектору, дуже висока і неприйнятна. Тому необхідно приділяти більше уваги якості створюваних елементів інфраструктури, аналізувати їхню ефективність і застосовувати нові, досконаліші та прогресивніші методи.

Тому необхідно стимулювати постачальників послуг засобами комерційного управління, конкуренції та участі зацікавлених сторін, щоб створити необхідні умови для розвитку інфраструктури з метою підтримки зовнішньої економічної діяльності на консультативній основі. Роль держави

в цьому процесі полягає у вжитті заходів щодо вдосконалення інфраструктурних систем, які перебувають під її безпосереднім контролем, а також у підвищенні її відповідальності за створення правової бази для участі приватного сектору в наданні інфраструктурних послуг.



Рис. 3.3. Функції, методи й орієнтири стратегічного розвитку інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності

За: побудовано автором

Необхідно встановити чіткі та недискримінаційні "правила гри". Ринкові принципи і конкуренція можуть бути використані для підвищення ефективності інфраструктури та якості послуг. Крім того, ефективність процесу регулювання може бути підвищена за рахунок участі інших

зацікавлених сторін.

На відміну від макроекономічного рівня, де консалтинг залежить насамперед від інституціональних чинників структури, на мікроекономічному рівні його стан визначається функціонуванням консалтингової організації як інституціональної одиниці та системою правил і норм, створених у рамках консалтингової індустрії.

Організаційна структура консалтингових фірм майже завжди характеризується певною інституційною двоїстістю. З одного боку, консалтингові компанії належать до організацій ринкової інфраструктури, оскільки одним із принципів економічного консалтингу є забезпечення умов торгівлі; з другого боку, консалтингові компанії виступають як постачальники важливого ресурсу – інформації та знань – і як компоненти ринку інформаційних товарів і послуг, консалтингу. Вони є активними гравцями на ринку, і їх формування також пов'язане з появою нових груп.

Оскільки консалтингова діяльність здійснюється через надання послуг іншим учасникам ринку, важливо визначити інституціональний аспект поняття "послуга". Це результат різномірної діяльності, здійснюваної на прохання споживачів, як правило, обладки з позитивним одноразовим елементом, які призводять до змін у стані організаційних одиниць, що споживають ці послуги. Якщо послуга – це результат корисної діяльності, яка змінює стан людини або продукту, то в ринковій економіці цей результат є "продуктом", який має як мінову вартість, так і корисність.

Таким чином, відповідно до інституційного аспекту послуги, тобто потреб клієнта, які послуга задовольняє, можна виокремити основні напрями в консалтинговій діяльності, що становлять основу економічного середовища та виступають елементами загальної інституційної системи консалтингу: 1) загальний менеджмент, 2) адміністративний менеджмент, 3) адміністративне управління, 3) адміністративний менеджмент, 4) аудит, 5) управління персоналом, 6) маркетинг та 7) юридична робота.

Навпаки, відповідне консультування з питань дослідження ринку, конкурентного середовища, інституційних аспектів просування та економічної діяльності дає змогу посилити конкурентні переваги в процесі зовнішньоекономічної діяльності, а консультування органів влади з питань виявлення перешкод і чинників, що впливають на мотиви зовнішньоекономічної діяльності, може посприяти зовнішньоекономічній діяльності країни. Підґрунтя для формулювання ефективних і більш раціональних управлінських рішень щодо поліпшення макроекономічного середовища для розвитку сфери.

Таким чином, найпоширенішим видом консалтингових послуг у системі ЗЕД є оптимізація та формалізація бізнес-процесів з метою їх подальшої автоматизації. У цій галузі вбачаються перспективні напрями для вдосконалення діяльності вітчизняних консалтингових компаній. Їхня конкурентоспроможність у цій сфері послуг (що важливо, оскільки їхніми клієнтами є великі транснаціональні компанії) має бути порівнянною з великими зарубіжними консалтинговими компаніями, такими як Ernst & Young, KPMG, PWC і Deloitte.

3.2. Основні напрями удосконалення інституційного середовища розвитку консалтингових послуг в зовнішньоекономічній діяльності України

Для створення взаємопов'язаної та цілісної системи вдосконалення консалтингової підтримки зовнішньоекономічної діяльності в Україні необхідно створити автентичні та ефективні механізми комунікації. Найважливішу роль у цьому відіграють асоціації українських підприємств управлінського консалтингу (наприклад, Асоціація українських консультантів з менеджменту), які мають ширші можливості для лобіювання конкретних заходів у системі національної політики розвитку консалтингу, ніж окремі консалтингові підприємства РІСУНОК. Йдеться про програми

розвитку консалтингу в Україні, інформаційну підтримку, формування інформаційних товариств тощо. Попри наявність об'єктивних потреб, спостерігається відсутність координації консалтингових проєктів. За державної підтримки та достатнього фінансування колективні організації могли б ефективно координувати як розвиток консалтингу, так і надання інформації та забезпечення консалтингових послуг для учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Органами, за допомогою яких можна "запустити" потужний механізм комунікації діяльності (як показує досвід багатьох розвинутих країн) і тим самим інтегрувати вітчизняні консалтингові підприємства в систему міжнародних економічних відносин, є висококваліфіковані кадри за пріоритетними напрямками розвитку ІТ-сектору та залучення державних замовлень. Слід зазначити, що створення технопарків за

Однак, як показує аналіз, цей інструмент в Україні практично не використовується. Так, станом на початок 2023 року в країні налічувалося лише 12 діючих регіональних і виробничих наукових комплексів (технопарків), з яких лише три належали до інформаційно-комп'ютерних технологій [93]. Цього недостатньо з огляду на помітний позитивний ефект від їх функціонування та позитивний досвід економічно розвинених країн у цій сфері. В Україні необхідно сконцентрувати найсильніший інтелектуальний капітал в одному (або декількох) центрах і знайти сили та засоби для створення найсприятливіших умов для розвитку наукових результатів та інновацій для підприємств та організацій зовнішньоекономічної сфери.

У рамках реалізації Міждержавної програми створення інформаційно-маркетингових центрів і мереж, затвердженої Законом України, в нашій країні було запущено електронну мережу ContentNet. Однак очевидно, що її розвиток і можливості є недостатніми, і цей інструмент не може бути використаний як фактор координації розвитку консультаційної підтримки

системи зовнішньоекономічної діяльності України.

Важливим аспектом механізму комунікації консалтингових компаній у системі зовнішньоекономічної діяльності України є розвиток інформаційного суспільства. Це пов'язано з тим, що в умовах глобалізації інформація дедалі більше стає ключовим економічним ресурсом, фактором виробництва та важливою умовою ефективності.

Однак, за даними Всесвітнього економічного форуму, Україна посідала 82-ге місце зі 134 країн в Індексі мережевої готовності у довоєнних 2020-2021 рр. (NRI), і з кожним роком наші позиції погіршувались [130].

Крім того, під час аналізу показників ураховується низка параметрів у трьох групах: (1) доступність технологій для споживачів, (2) готовність споживачів використовувати технологічні інновації та (3) рівень використання технологій. Таким чином, згідно з цими оцінками та оцінками інших великих міжнародних організацій, можна зробити висновок, що Україна досягла незначного прогресу в розвитку інформаційного суспільства. Це серйозний недолік інституційного середовища для розвитку консалтингу, особливо в системі зовнішньоекономічної діяльності, що, своєю чергою, перешкоджає зміцненню національної конкурентоспроможності та розвитку міжнародних відносин України.

Ще одним негативним проявом є відтік вітчизняних ІТ-фахівців до аутсорсингових компаній у пошуках відносно дешевої, але висококваліфікованої робочої сили. Так, за даними Асоціації аутсорсингу Центральної та Східної Європи, станом на початок 2023 року обсяг ринку послуг промислового аутсорсингу в Україні становив 530 млн доларів США. Це найбільший показник у регіоні ЦСЄ, а в рейтингу Black Book of Outsourcing серед 10 найкращих аутсорсингових компаній у регіоні ЦСЄ сім – українські. Ба більше, за даними Української високотехнологічної ініціативи, 75 % цих компаній працюють у тіньовому секторі ринку в інтересах іноземних компаній [101]. Це свідчить про невідповідність

фактичних і національних статистичних даних щодо обсягу консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності, а також про існування значного тіньового сектору, що не лише не сприяє розвитку зовнішньоекономічної сфери України, а й гальмує її розвиток, погіршує інтелектуальні та людські ресурси.

Таким чином, для розвитку вітчизняного інформаційного суспільства та використання його можливостей для інтеграції консалтингових послуг на міжнародний ринок науковці пропонують розробити "Стратегію розвитку інформаційного суспільства України", ухвалити "Інформаційний кодекс України", оновити процес створення та впровадження "Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства", "оновити процес створення та впровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства", "реорганізувати" кваліфіковані кадри, "реформувати" консалтингові послуги на міжнародному ринку, "реформувати" консалтингові послуги на міжнародному ринку. Ми згодні з науковцями, які пропонують розв'язати проблему "витоку" та впровадити електронний уряд [44]. Слід додати, що ці пріоритетні напрями мають включати структурні елементи, спрямовані на поліпшення інформаційного забезпечення розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України.

Слід зазначити, що створення повноцінного комунікаційного механізму у сфері консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності дасть змогу значно посилити конкурентні переваги вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. Це включає використання ефекту масштабу, розширення доступу до інновацій, створення локальних галузевих ринків праці (включно з обміном персоналом, підвищенням кваліфікації та стажуванням), зниження вартості консалтингових послуг за рахунок зниження транзакційних витрат, спільного використання ресурсів та інфраструктури, розширення кооперації та контрактної спеціалізації.

Таким чином, структура комунікаційних механізмів у сфері консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності має розвиватися безпосередньо в процесі надання консалтингових послуг, а також у таких галузях: сприяння та логістика, допоміжні послуги та засоби для існування, підтримка, а також зміцнення співпраці із зовнішніми економічними операторами.

Для того щоб інтегрувати вітчизняний консалтинг у міжнародну економіку, варто використати можливості організацій, що мають досвід подібної діяльності. Насамперед ідеться про Торгово-промислову палату, яка є, мабуть, найвпливовішою організацією в системі інфраструктурної підтримки розвитку бізнесу та просування його товарів (послуг) на ринок. Крім того, участь Торгово-промислової палати у розв'язанні проблем розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України має двоякий характер: організація процесу сприяння інтеграції вітчизняного консалтингу в міжнародну економіку або надання частини консалтингових послуг суб'єктам зовнішньої економіки. До них належать. Підтримуючи зовнішньоекономічну діяльність, виставки та організацію бізнесу вітчизняних підприємств, Палата (змінивши модель і принципи свого функціонування) поступово розширює сферу свого впливу, збільшує клієнтську базу та налагоджує зв'язки між міжнародними суб'єктами та консалтинговими організаціями, органами державної влади, іноземними торговельними палатами та іншими організаціями підтримки бізнесу. Це можна зробити.

Однак забезпечити якісну інтеграцію консалтингових послуг у міжнародну економіку лише за рахунок внутрішніх ресурсів організації неможливо: ключову роль у цьому процесі відіграють елементи зовнішнього середовища, зокрема міжнародні організації, такі як СОТ, МВФ, Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація, ISO, Європейська комісія, організації світового фондового ринку, що відіграє роль. Стратегічною

метою компанії є забезпечення поступової інтеграції консалтингових послуг у міжнародну економіку шляхом поетапного вирішення таких пріоритетних завдань: (1) розвиток нових видів послуг і залучення нових клієнтів; (2) розширення і поліпшення відносин з існуючими клієнтами; (3) збільшення частки ринку на зарубіжних ринках (і вивчення перспективних пошук перспективних цільових сегментів); і (4) зміцнення фінансового становища консалтингової компанії на міжнародних ринках. Досягненню цих цілей сприятиме зняття макроперешкод, таких як несприятливе законодавство, оподаткування, слабкий фінансово-економічний стан консалтингових компаній та обмежений платоспроможний попит; збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності та визнання об'єктивної потреби в їхній консультаційній підтримці; розширення діяльності іноземних партнерів і їх. Слід додати, що цьому сприяє підвищення потреби в обґрунтуванні стратегії та оперативних цілей бізнесу.

Таким чином, для формування відповідних передумов інтеграції консалтингових послуг у міжнародну економіку необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на забезпечення розвитку інформаційно-консультаційних послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності:

- раціоналізувати та вдосконалити нормативно-правову базу, що регулює діяльність компаній, які надають інформаційно-консультаційні послуги, і привести її у відповідність до принципів і норм ЄС;

- розробити та ухвалити Кодекс науки, технологій та інновацій України. Кодекс включає, зокрема, основні положення та базові норми системи фінансування наукових досліджень у сфері консультаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності;

- визначення інфраструктурних елементів (бізнес-інкубатори, технопарки, технополіси, венчурні фонди, науково-дослідні інститути, промислові підприємства тощо), необхідних для інтеграції вітчизняного консалтингу в міжнародну економіку, правових та економічних засад їхнього

існування, їхньої взаємодії з іншими акторами аналізованої системи;
Налагодити механізми взаємодії із суб'єктами;

- значно вдосконалити механізми захисту та передачі критичної інформації, інтелектуальної власності та комерційної таємниці; визначити державні органи, що гарантують координацію між продавцями та покупцями інтелектуальних продуктів; забезпечити правову підтримку патентування та захисту прав інтелектуальної власності;

- сформувати інституційні механізми фінансової підтримки інтеграції консалтингу в міжнародну економіку;

- створити єдину інформаційну мережу, яка міститиме інформацію про наявні консалтингові компанії, їхні афілійовані організації та центри, сфери діяльності та можливості реалізації послуг.

В організаційно-методичному аспекті, мабуть, найважливішою з виокремлених нами підсистем інституційного забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є підсистема моніторингу, що дає змогу одержати набір характеристик щодо поточного стану розвитку аналізованої сфери, висновки щодо ефективності реалізованих висновки щодо ефективності реалізованих заходів, а також сформувати напрями подальшого вдосконалення інституційного забезпечення консалтингу як напряму економічної діяльності.

Слід також зазначити, що інформаційна база для планування розвитку зовнішнього та внутрішнього консалтингу в Україні є неадекватною та має серйозні недоліки, які перешкоджають формулюванню середньострокових і довгострокових заходів щодо його розвитку. Для усунення цього недоліку необхідно проводити моніторинг розвитку консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності України.

Інформаційна підсистема інституціонального підґрунтя консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності має включати заходи щодо організації та регулярного проведення якісних досліджень (соціологічних

опитувань) з метою вивчення основних особливостей середовища інформаційно-консультаційних послуг. Це пов'язано, насамперед, з тим, що наявна національна система збору та аналізу інформації в галузі розвитку не лише консалтингу, а й сфери зовнішньоекономічної діяльності загалом, не пристосована для відстежування параметрів якісних характеристик, і щодо основних параметрів економічного та правового середовища консалтингу в аналізованій сфері необхідно розв'язати такі питання. Це пов'язано з тим, що вони не враховують суб'єктивних оцінок та думок підприємців, представників органів державної влади й громадських організацій. Важливо, щоб результати такого дослідження знайшли відображення в ЗМІ, друкованих матеріалах та аналітичних виданнях.

При цьому основними завданнями щодо посилення інформаційної складової розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є видання інформаційних бюлетенів з надання інформаційно-консультаційних послуг суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, бази даних організаційної, економічної та комерційної інформації, необхідної для здійснення зовнішньоекономічної діяльності, створення та забезпечення доступу до джерел інформації (правової, нормативної, довідкової, маркетингової, науково-технічної, комерційної, комерційної). Як показує позитивний досвід розвитку інформаційно-консультаційних послуг для суб'єктів ЗЕД у країнах Близького Сходу, інформаційно-консультаційні компанії та центри, створені для сприяння розвитку зовнішньоекономічної сфери та розширення зв'язків між її суб'єктами і національними та міжнародними консультантами, відіграють важливу роль у процесах соціально-економічного розвитку.

Ще одним важливим аспектом проблеми вдосконалення інституційних засад консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України є те, що конкурентоспроможність вітчизняних товарів і послуг є недостатньою для завоювання зовнішніх ринків. Це зумовлено, зокрема, низькою

інноваційною активністю підприємств, у тому числі нерозвиненістю інноваційної інфраструктури. Позитивним моментом є те, що з метою стимулювання інноваційної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної, Кабінетом Міністрів України затверджено Національну цільову економічну програму створення інноваційної інфраструктури в Україні. Програма передбачає заходи, спрямовані на розбудову мережі базових центрів інновацій та трансферу технологій на базі промислових підприємств, пільгове фінансування інноваційних програм, створення бізнес-парків, технологічних інкубаторів та фондів інноваційного підприємництва. Ми вважаємо, що адекватне фінансування та реалізація заходів у цих напрямках дасть змогу змінити ситуацію та посилити інноваційну складову зовнішньоекономічної діяльності України, що своєю чергою підвищить конкурентоспроможність вітчизняних товарів (послуг) на світовому ринку. Очевидно, що дана позитивна тенденція призведе до збільшення попиту на консалтингові послуги в системі зовнішньоекономічної діяльності України.

Узагальнену класифікацію перспективних елементів інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності, сформованої в Україні, подано в табл. 3.1.

На розвиток консалтингової інфраструктури традиційно суттєво впливають два чинники: 1) особливості сучасного етапу інтернаціоналізації виробництва у світі; 2) пріоритети зовнішньоекономічної політики держави та багато інших макро- і мікроекономічних чинників. Тенденція розвитку світового ринку засобів виробництва, споживчих товарів і послуг дедалі більше концентрується на конкретних, часто персональних запитах, і виникає новий вид консалтингового продукту – міжнародний інжиніринг (інженерно-консультаційні послуги), тобто підготовка продукту, його виробництво та підтримка продажу, супровід, а також поява окремої сфери діяльності комплексних комерційних інжинірингових інжинірингових консультаційних послуг із будівництва та експлуатаційного обслуговування промислових, інфраструктурних та інших об'єктів.

Таблиця 3.1

Перспективні елементи зовнішньоекономічної інфраструктури, які потребують системного формування в Україні

Критерій класифікації	Види зовнішньоекономічної інфраструктури
За загальним призначенням	Інформаційно-консалтингова Фінансово-кредитна Організаційно-технічна Науково-дослідна
За напрямом спеціалізації	Зовнішнього ринку капіталу Міжнародної торгівлі Зовнішнього ринку робочої сили Валютно-фінансового ринку Міжнародної науково-технічної співпраці
За ступенем незалежності від інституцій ЗЕД	Залежні від суб'єктів ЗЕД інституції (функціонують від імені та за рахунок суб'єктів ЗЕД) Незалежні від суб'єктів ЗЕД інституції (функціонують від свого імені та за свій рахунок)
За сферою функціонування	Спеціалізовані недержавні підприємства – посередники Інфраструктура підприємства, що самостійно провадить ЗЕД Міжнародні суб'єкти – елементи інфраструктури Державні інфраструктурні елементи

За: побудовано автором

Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів також є перспективними й актуальними послугами, що забезпечують інноваційний вихід із кризи шляхом реструктуризації всієї організації бізнесу та постійного підвищення його ефективності.

Йдеться про реструктуризацію всієї організації бізнесу і постійне підвищення його ефективності. Основним завданням реінжинірингу бізнес-процесів є переорієнтація на потреби споживачів та оптимізація організаційної структури учасників зовнішньоекономічної діяльності, що дає змогу підвищити ефективність ухвалення управлінських рішень, продуктивність праці та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Аутсорсинг – перспективний напрям розвитку вітчизняних консалтингових фірм, особливо на зарубіжних ринках послуг і в період економічної кризи. Ця послуга передбачає передачу консалтинговій компанії управлінських функцій або окремих складових управлінських процесів.

Аутсорсинг функцій дає змогу скоротити витрати на оплату праці та відрахування до фонду оплати праці співробітників, які виконують функції, передані консалтинговій компанії. Сума скорочення - це різниця між скороченням витрат на оплату праці та відрахувань до фонду заробітної плати і сумою винагороди, виплаченої консалтинговій компанії.

Таким чином, крім забезпечення державою умов для нормального розвитку та конкурентоспроможності вітчизняних консалтингових підприємств і створення для цього необхідної правової бази, важливою складовою державної інституційної політики є науково-технічне регулювання, спрямоване на прискорення розвитку науки і техніки в країні та її регіонах. Державне науково-технічне регулювання здійснюється через податково-бюджетну, організаційну та інституційну підтримку, регіональну та інтеграційну політику, і від його ефективності залежить рушійна сила сучасного економічного розвитку. Повномасштабна інституційна підтримка з боку держави дає змогу виробничим відносинам адаптуватися до швидкого розвитку світових продуктивних сил, що є однією з умов успішного сучасного менеджменту.

Висновки до розділу 3

1. Недостатність консалтингових послуг для української сфери ЗЕД, поряд з іншими об'єктивними причинами (низька конкурентоспроможність, брак ресурсів, інституційної та державної підтримки, відсутність управлінських навичок тощо), не сприяє збільшенню обсягу й активності зовнішньоекономічної діяльності, що порушує питання щодо розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України порушується питання обґрунтування ефективних стратегічних і тактичних механізмів і засобів розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України. Складність проблеми узгодженого розвитку зовнішньоекономічної сфери держави, її суб'єктів і консалтингу

потребує системного стратегічного підходу, посилення позицій вітчизняних підприємств (а отже, і держави) на зовнішньому ринку, консалтингу в процесі досягнення поставлених цілей на основі конкурентних переваг і впливу низки зовнішніх чинників. Метою стратегії розвитку консалтингового забезпечення ЗЕД України є створення сприятливих умов для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності щодо збільшення кількості та якості, підвищення ефективності та доступності консалтингових послуг. Стратегічними пріоритетами, за якими буде розроблено та реалізовано заходи, спрямовані на досягнення цілей в аналізованих галузях, є: 1) розвиток національних консалтингових організацій; 2) підвищення доступності консалтингових послуг для учасників зовнішньоекономічної діяльності; 3) консалтингова підтримка державної політики зовнішньоекономічного розвитку; 4) підвищення якості державних інформаційно-консультаційних послуг та скорочення монополій; 5) розбудова інституційних засад та інфраструктури консультаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності.

2. Розвиток консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності України потребує відповідного інституціонального середовища (формальних і неформальних правил поведінки національних і міжнародних організацій та суб'єктів господарювання), що сприяє підвищенню доступності, якості та кількості консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічних відносин. Пріоритети національної політики у сфері вдосконалення інституційної бази консалтингу мають відповідати таким цілям: 1) сприяння створенню та розвитку консалтингових фірм; 2) забезпечення співробітництва між консалтинговими фірмами та зовнішніми економічними операторами, зовнішніми економічними агентами та міжнародними організаціями; 3) сприяння внутрішньому та зовнішньому консалтингу; 4) удосконалення координації та взаємодії консалтингу; 5) реалізація проєктів інтеграції, кластерів, мережевої кооперації,

транснаціоналізації та аутсорсингу в системі відносин між зовнішньоекономічними операторами та консалтинговими компаніями. Актуалізується роль окремих нормативних актів з регулювання ринку консалтингових послуг, що включають рамки вітчизняної та зовнішньоекономічної діяльності, визначення понять "консалтинг", "консалтингова діяльність" і "консалтингові компанії", права й обов'язки, відповідальність консультантів і учасників зовнішньоекономічної діяльності, має інституціональне значення, оскільки регулює механізми забезпечення співробітництва із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та міжнародними організаціями, а також реалізацію принципів консалтингу та зовнішньоекономічних операцій.

ВИСНОВКИ

1. Інтелектуалізація та глобалізація світової економіки змушують її визнати інтелектуальні та інформаційні ресурси головними факторами конкурентоспроможності національної економіки та зміцнення її позицій у сучасній світогосподарській системі. Відтак, своєчасні та ефективні послуги консультування відіграють важливу роль не лише в сприянні збільшенню обсягів та підвищенні ефективності зовнішньоекономічних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу, а й у розвитку міжнародних економічних відносин держави. Це зумовлює важливість вивчення консалтингової послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності як (1) послугу, що надається в межах зовнішньоекономічних операцій; 2) важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі зовнішньоекономічної діяльності, що реалізується шляхом мінімізації трансакційних витрат та покращення бізнес-процесів суб'єктів ЗЕД, а також створення і впровадження організаційно-управлінських інновацій у структурі суб'єктів управління розвитком ЗЕД.

2. Роль консалтингових послуг у розвитку ЗЕД полягає в узгодженні та задоволенні інтересів суб'єктів цієї системи, виконанні інтегруючої ролі у формуванні та реалізації інноваційного потенціалу системи зовнішньоекономічної діяльності держави через створення, впровадження і комерціалізацію економічних, технологічних, продуктових та інших новацій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та організаційно-управлінських новацій суб'єктів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, для органів влади це узагальнення та імплементація світового досвіду формування ефективного та повноцінного інституційного середовища зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтування пріоритетів поживавлення та стримування в межах зовнішньоекономічної діяльності окремих видів економічної діяльності, надання рекомендацій щодо поглиблення співпраці

держави з міжнародними економічними організаціями та об'єднаннями; для суб'єктів інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності – консалтингове забезпечення щодо обсягів, напрямів і форм допомоги суб'єктам господарської діяльності, які провадять зовнішньоекономічну діяльність; для суб'єктів міжнародного бізнесу та їх об'єднань – консалтинговий супровід на всіх технологічних етапах зовнішньоекономічної діяльності.

3. Системний і комплексний підхід до розвитку послуг консалтингу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності потребує детальної типологізації їх об'єктів за предметною (послуги у сферах управління, адміністрування, фінансового управління, управління кадрами, маркетингу, виробництва, інформаційних технологій, спеціалізованих послуг); методологічною (експертне, процесне та навчальне консультування); суб'єктною (для органів державного управління та контролю, об'єднань економічних агентів, суб'єктів господарської діяльності, суб'єктів інституціональної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності, окремих фізичних осіб) та технологічною (послуги за напрямками: оцінка та прогнозування розвитку кон'юнктури зовнішнього ринку, його інституціональної бази; визначення стратегії й тактики, форм і способів виходу на зовнішній ринок; виробництво продукції (створення послуги), його ресурсне забезпечення включно з імпортом техніко-технологічної й матеріально-технічної бази; транспорт і логістика; маркетингова політика на зовнішньому ринку; проведення облікових операцій та експортно-імпортних розрахунків, управління фінансовими та інвестиційними ресурсами; управління ризиками та безпекою; управління просторово-структурним розвитком зовнішньоекономічної діяльності) ознаками.

4. На сучасному етапі міжнародного співробітництва Україна перебуває на стадії розвитку консалтингу, що обіцяє великі перспективи, але водночас потребує подолання економічних, інституційних, управлінських,

історичних, етнічних, професійних і психологічних перешкод на шляху розвитку консалтингового супроводу зовнішньоекономічної діяльності. Частка консалтингових послуг у ВВП та експорті послуг є низькою, структура послуг не є раціональною, конкурентоспроможність вітчизняних консалтингових послуг на зовнішніх ринках є низькою.

5. Найважливішими недоліками інституціонального середовища для розвитку консалтингових послуг для іноземних компаній в Україні є відсутність законодавства, яке чітко визначає категорії консалтингу та їхні види, нерегламентовані умови видачі дозволів на консалтингову діяльність, інституціональна інфраструктура управлінського консалтингу професійних та громадських організацій; відсутність професійних і корпоративних норм і стандартів консалтингу; відсутність інформаційної бази даних щодо зарубіжного ринку послуг з управління; відсутність інформаційних баз даних щодо зарубіжного ринку послуг управлінського консалтингу; відсутність професійних та корпоративних норм і стандартів консалтингу.

6. Метою політики розвитку консалтингових послуг для зовнішньоекономічної діяльності в Україні є створення сприятливих умов для кількісного розширення та підвищення якості, ефективності та доступності консалтингових послуг для зовнішньоекономічної діяльності. Ця мета досягається шляхом реалізації таких стратегічних завдань: 1) розвиток національних консалтингових організацій; 2) підвищення доступності консалтингових послуг для суб'єктів ЗЕД; 3) посилення консалтингової підтримки державної політики розвитку ЗЕД; 4) національна інформаційно-консультаційна послуга; 5) розвиток інституційної бази та інфраструктури для консалтингової підтримки ЗЕД; 6) координація національних пріоритетів розвитку ЗЕД, інтеграції України в ЄС.

7. Удосконалення інституційних засад консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності потребує послідовного вирішення таких ключових питань: 1) сприяння створенню та розвитку консалтингових

компаній; 2) забезпечення взаємодії консалтингових компаній з учасниками ЗЕД, зовнішньоекономічними агентами та міжнародними організаціями; 3) удосконалення координації та взаємодії внутрішнього та зовнішнього консалтингу; 4) реалізація проєктів інтеграції, кластерів, мережевої взаємодії, транснаціоналізації та аутсорсингу в системі відносин між учасниками ЗЕД і консалтинговими компаніями.

8. Для прискорення розвитку вітчизняних консалтингових підприємств у системі зовнішньоекономічної діяльності необхідна участь у міжнародному співтоваристві консультантів, зміцнення внутрішньої та зовнішньої консалтингової взаємодії, удосконалення обсягу послуг з урахуванням ситуації на міжнародному консалтинговому ринку, удосконалення зовнішньоекономічної діяльності та консалтингового сектору. Необхідно реалізувати заходи, спрямовані на створення сприятливого інвестиційного клімату й удосконалення професійних інтелектуалів. При цьому консалтинг у зовнішньоекономічній сфері повинен стати важливим інструментом післявоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про аудиторську діяльність: Закон України від 22.04.1993р. зі змінами та доповненнями від 19.01.2007 р. // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3125-12>.

2. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30.10.1996 р. зі змінами та доповненнями від 16.12.2009 р. // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=448%2F96-%E2%F0>.

3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 16 квітня 1991 р. // Офіційний інтернет-ресурс Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.

4. Про оцінку майна, майнових прав і професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 р. зі змінами та доповненнями від 05.10.2004 р. // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=2658-14>.

5. Про торгово-промислові палати в Україні: Закон України від 02 грудня 1997 р. №671/97-ВР // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=671%2F97-%E2%F0>.

6. Аналіз ринку консалтингових послуг за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.llider-class.com.ua/analiz-rynku-konsaltingovykh-poslug-za-kordonom/4.php.

7. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2021 році». – К.: НІСД, 2021. – 928 с.

8. Башнянин Г.І. Грошово-кредитне регулювання у перехідних економіках: проблеми методів та економічної ефективності / Г.І. Башнянин, А.Г. Драбовський, О.В. Щедра, Г.Є. Шпаргало. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2018. – 160 с.

9. Білецький В.С. Аналітичні центри у сучасному світі / В.С. Білецький // Науково-технічна інформація. – 2019. – № 2. – С. 60-63.

10. Боднар І.Р. Міжнародна економіка : навчальний посібник / І.Р. Боднар. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2019. – 336 с.

11. Борунов В.Б. Проблеми розвитку консалтингу в Туреччині / В.Б. Борунов, М. Г. Микитюк // Культура народів Причорномор'я. – 2018. – №56 (1). – С. 156-158.

12. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм розвитку підприємств в ринковій економіці: методологія і практика / Н.Ю.Брюховецька / НАН України. – Київ: ІЕПНАНУ, 2021. – 276 с.

13. Бураковський І. Теорія міжнародної торгівлі / І. Бураковський. – [3-ге видання]. – К. : Основи, 2008. – 224 с.

14. Бухгалтерська та фінансова звітність Кіровоградської регіональної ТПП.

15. Васильків М.В. Дослідження обсягів й ефективності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України / М.В. Васильків // Економічний простір : Збірник наукових праць. – 2021. – №56/1. – С. 5-16.

16. Васильків М.В. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку консалтингу у системі зовнішньоекономічної діяльності України / М.В. Васильків // Науковий вісник ВНУ ім. Лесі Українки. – 2021. – С. 135-139.

17. Васильків М.В. Тактичні механізми і засоби розвитку консалтингу у системі зовнішньоекономічної діяльності транскордонного регіону / М.В. Васильків // Науковий журнал: Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – №4(1). – С. 171-175.

18. Верба В.А. Інституціональні засади розвитку управлінського консалтингу / В.А. Верба // Управління розвитком // Збірник наукових робіт ХНЕУ. – 2020. – № 17(93). – С. 81-84.

19. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : навчальний посібник / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : Вид-во КНЕУ, 2021. – 244 с.

20. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг / Верба В.А. // Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2018. – №683. – С. 49-54.

21. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : навч. посібник / В.А. Верба. – К. : КНЕУ, 2021. – 244 с.

22. Воронкова А.Е. Особливості консультаційної підтримки підприємств-суб'єктів ЗЕД / А.Е. Воронкова // Вісник економічної науки України. – 2019. – № 1(9). – С.30-35.

23. Воронкова А.Е. Ринок консультаційних послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств / А.Е. Воронкова, Т.О. Рибаківа // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – №4. – Т. 1. – С. 92-96. – (серія «Економічні науки»).

24. Гаврилюк О.В. Ідентифікація процесів аутсорсингу / О.В. Гаврилюк // Фінанси України. – 2021. – №10. – С. 139-153.

25. Геєць В.М. Стратегічні виклики України ХХІ століття : в 3-х т. / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко, Б.Є. Кваснюк. – Т. 1. – К. : Фенікс, 2015. – 126 с.

26. Гребельник П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / П. Гребельник, С. Романовський. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 294 с.

27. Гурняк І.Л. Торгово-промислові палати у системі зовнішньоекономічних зв'язків України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. «Світове господарство та міжнародні економічні відносини» [Електронний ресурс] / І. Л. Гурняк; Українська

академія зовнішньої торгівлі. – К., 2014. – 24 с.

28. Дахно І.І. Міжнародна торгівля : навчальний посібник / І.І. Дахно. – МФУП. – К., 2019. – 296 с.

29. Державне підприємство «Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків» [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: www.dzi.com.ua.

30. Діяльність підприємств у сфері послуг. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – Київ, 2023. – С. 18-19.

31. Дудін О. Аналіз світового ринка консалтингових послуг / О. Дудін, А. Батюк // Маркетингові дослідження. – 2023. – № 4. – С. 15-18.

32. Економіка України в умовах глобалізації : Монографія / за заг. ред. І. М. Школи, О. В. Бабінської. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2019. – 528 с.

33. Експортний консалтинг ДП «Укрпромзовнішекспертиза» [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <http://www.expert.kiev.ua/ua/strategichni-rozrobky>.

34. Єфремов В.С. Управлінський консалтинг як бізнес / В.С. Єфремов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bcg.ua.

35. Європейський стандарт CEN 16114 «Послуга з управлінського консультування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.imc-ukraine.com/images/doc/en_16114_cen_standard_rus.pdf.

36. Єранкін О.О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобальної економіки / О.О. Єранкін // Маркетинг в Україні. – 2022. – № 4(50). – С. 40-62.

37. Жаліло Б.А. Консалтингово-тренінгові послуги як складова адаптивної економічної освіти / Б.А. Жаліло, Я.А. Жаліло // Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку. – К. : КНЕУ, 2022. – С. 267-270.

38. Заблоцька Р.О. Система інституційного регулювання світової торгівлі послугами : монографія / Р.О. Заблоцька. – К. : Видавничо-

поліграфічний центр «Київський університет», 2019. – 368 с.

39. Звіт про діяльність Кіровоградської регіональної ТПП у 2012-2022 роках [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <https://www.chamber.kr.ua/>.

40. Звоник А.А. Роль інформації в економічних процесах / А.А. Звоник // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2022. – № 535. – С. 27-29.

41. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2020-2021 роках. Статистичний збірник. – К. : Державна служба статистики України, 2021-2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

42. Іксарова Н.О. Зовнішня торгівля послугами у системі економічної безпеки держави : автореферат дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством (за видами економічної діяльності)» / Н.О. Іксарова. – К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2018. – 21 с.

43. Кашин В.К. Міжнародний консалтинг : навчально-методичний комплекс / В.К. Кашин. – К. : Вид. центр ЕАОІ, 2018. – 82 с.

44. Козаченко С.В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С.В. Козаченко, В.Є. Новицький, О.С. Довгий. – К. : Арістей, 2019. – С. 196-200.

45. Кононюк А.Е. Консалтинтологія. Загальна теорія консалтингу / А. Е. Кононюк. – К. : Корнійчук, 2019. – 348 с.

46. Консалтинг в Україні // Журнал «Консалтинг в Україні». – 2022. – №6. – С. 18-21.

47. Рibaкова Т. О. Консалтингове супроводження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства : автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua.

48. Кудирко О.В. Форми дослідницьких організацій: міжнародний досвід / О.В. Кудирко // Маркетинг в Україні. – 2023. – № 5 (51). – С. 45-55.

49. Курбатова О.В. Розвиток ринку консалтингових послуг : підручник

/ О.В. Курбатова. – К. : Пресса-М, 2021. – 80 с.

50. Лирик І.В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2022: експертна оцінка та аналіз УАМ / І.В. Лирик // Маркетинг в Україні. – 2023. – № 5(51). – С. 31-41.

51. Лихолат С.М. Еволюція галузі консалтингових послуг / С.М.Лихолат, М.В. Федик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2021. – Вип. 19.11. – С. 95-100.

52. Марченко О. С. Консалтингова фірма і мінімізація транзакційних витрат в умовах сучасної економіки / О.С. Марченко // Наукові праці КНТУ. – 2022. – Вип.75. – С. 196-200.

53. Марченко О.С. Консалтингові ресурси та їх функціонування в інноваційних системах національної економіки : автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.00.01 / О. С. Марченко; Харківський нац. ун-т імені В. Н. Каразіна. – Харків, 2018. – 14 с.

54. Маслак В.О. Ринкова інфраструктура та її вплив на економічне зростання виробництва: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.06.02 [Електронний ресурс] / В.О. Маслак; НАН України. Ін-т регіональних досліджень – Львів, 2021. – 17 с.

55. Матвеев Є.Е. Інформаційне забезпечення управління регіоном / Є.Е. Матвеев // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект : збірник наукових праць – Донецьк : ДонНУ, 2011. – С. 406-408.

56. Матвеев Є.Е. Огляд європейських нормативних актів у сфері інформатизації / Є.Е. Матвеев // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми європейської інтеграції і регіональної співпраці : збірник наук. праць. Вип. XXIX : у 2 т. / НАН України. Інститут регіональних досліджень; [Редкол.: відп. ред. М.І. Долішній]. – Львів; Луцьк : Вежа, 2021. – Т. 2. – С. 284-290.

57. Матвійчук-Соскіна Н. Тенденції та шляхи розвитку мобільного

маркетингу як інновації / Н. Матвійчук-Соскіна // Маркетинг в Україні. – 2022. – № 5 (51). – С. 37.

58. Машталюк Л.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за умов трансформації економіки України / Л.К. Машталюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – Т. 2. – № 5. – С. 187-191.

59. Мільченко Н.І. Розвиток неокласичної теорії у дослідженнях Кеннета Ероу / Н. І. Мільченко // Економічна теорія. – 2022. – №5. – С. 108-118.

60. Мішалова Т.О. Місце та роль консалтингу в побудові інфраструктури ринкової економіки України / Т.О. Мішалова // Проблеми реформування ринкової економіки : збірник наукових праць. Вип. 5. – К. : КНЕУ, 2021. – С. 119-125.

61. Монастирський Т.Т. Європейський досвід інформаційної взаємодії державних інституцій та служб / Т.Т. Монастирський // Соціально-економічні дослідження у перехідний період. Механізми реалізації регіональної політики : збірник наукових праць. Вип. 2 (XL) : в 2 ч. Ч. 1 / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2023. – С. 242-249.

62. Нечипорук М.П. Наймаємо радника: «Ринок менеджмент-консалтингу росте як на дріжджах» / М.П. Нечипорук // Галицькі контракти. – 2022. – №4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kontrakty.com.ua.

63. Нормативно-правове регулювання послуг консалтингу для малого підприємництва // Інформаційний ресурс Інформаційного агентства NovA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://konsultat.info/index.php?o=97&l=2>.

64. Норт Д. Інститути, інституційні зміни і функціонування економіки / Д. Норт. – К. : Фонд наукової літератури, 2016. – 290 с.

65. Опитування «Яка з послуг Палати Вас цікавить найбільше?» [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <https://www.chamber.kr.ua/>.

66. Офіційний інтернет-ресурс Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки й управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.feaco.org.

67. Офіційний інтернет-ресурс журналу «Маркетинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www/marketing.org>.

68. Офіційний інтернет-ресурс Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.chamber.kr.ua/.

69. Офіційний інтернет-ресурс Української асоціації менеджмент-консультантів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.uamc.com.ua.

70. Офіційний інтернет-ресурс Української маркетингової групи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.umg.ua.

71. Офіційний інтернет-ресурс GFA-Consulting Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gfa-group.de>.

72. Плакса Ю.В. Функціонування і розвиток інформаційно-консультаційних формувань в АПК : автореферат дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук спец. «Економіка та управління підприємствами» / Ю.В. Плакса; К.: ПФ НАУ, 2021. – 24 с.

73. Плесков М.С. Інформаційне забезпечення транскордонної ринкової взаємодії / М.С. Плесков // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України : збірник наукових праць: Вип. 5 (XLIII) : В 3 ч. Ч. 1 / ІРД НАН України. – Львів, 2023. – С. 212-218.

74. Показники діяльності компаній "Великої четвірки". – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wikipedia.org/wiki/>.

75. Полунеєв Ю.П. Конкурентоспроможність України / Ю.П. Полунеєв // Дзеркало тижня. – 2022. – № 32 (407). – С. 3.

76. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер; [пер. з англ. – К. : Основи, 2003. – 896 с.

77. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

78. Посадський А.П. Основи консалтингу : [посібник для викладачів економічних і бізнес-дисциплін] / А. П. Посадський. – К. : КУБП, 2022. – 240 с.

79. Почерніна Н. В. Ринкова інфраструктура зовнішньоекономічних зв'язків України : автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук / Н.В. Почерніна; Національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2007. – 17 с.

80. Представництво Європейської Комісії в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.europa.dovidka.com.ua.

81. Про технологічні парки / Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dknii.gov.ua>.

82. Рibaкова Т. О. Особливості становлення та розвитку управлінського консультування в Україні / Т.О. Рibaкова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2021. – Вип.13. – Ч. 1. – С. 169-173.

83. Рibaкова Т.О. Управлінське консультування в системі консультаційних послуг / Т.О. Рibaкова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2021. – Вип. 12. – С. 250-254.

84. Рibaкова Т.О. Дослідження життєвого циклу консультаційних послуг / Т.О. Рibaкова // Управління розвитком: збірник наукових праць Харківського національного економічного університету. – 2020. – Вип. 7. – С. 102-104.

85. Рibaкова Т.О. Специфіка консультаційної послуги як товару / Т.О.

Рибакова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2022. – Вип. 15. – С. 78-84.

86. Ринок консалтингових послуг. Його становлення і розвиток в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.

87. Рогошевський І.М. Портрет галузі: бізнес-консалтинг / І.М. Рогошевський // Синергія. – 2019. – № 3 (10). – С. 4-11.

88. Рожко Л.П. Конкурентні переваги як основний критерій виходу підприємства на зовнішній ринок / Л.П. Рожко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2019. – Т. 2. – Вип. 218. – С. 475-482.

89. Роль ТПП у розвитку ЗЕД України // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2021. – № 11-12. – С. 15-17.

90. Семак Р.Б. Проблеми визначення економічного ефекту від впровадження систем обміну діловою інформацією / Р.Б. Семак // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки : збірник наукових праць: Вип. 6 (XLIV) : В 4 ч. Ч. 3 / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2023. – С. 37-44.

91. Самойленко С. Р. Фактори розвитку інфраструктури ЗЕД України / С. Р. Самойленко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка України ХХІ ст.: уроки трансформаційних реформ і перспективи розвитку». – Полтава: РВВПУСКУ, 2018. – С. 80-83.

92. Серeda Р.П. Теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / Р.П. Серeda // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – Т.3. – №6. – С. 182-185.

93. Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

94. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: підручник / Л.В. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Видавництво ДУЕП, 2022. – 192 с.

95. ТПП України сьогодні [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <http://www.ucci.org.ua/>.

96. Трофимова О.К. Класифікація консалтингових послуг в Україні / О.К. Трофимова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.com.ua/consulting/mkintro-05.shtml>.

97. Трофімова О.К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості : дисертація кандидата економічних наук / О.К. Трофімова. – Х., 2012. – 222 с.

98. Трофімова О.К. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу / О. К. Трофімова // Дослідження ринку менеджмент-консалтингу в Україні в рамках проекту «Послуги підтримки МСП у пріоритетних регіонах». – К., 2019. – 34 с.

99. Туган-Барановський М. І. Політична економія / М. І. Туган-Барановський // К. : Наукова думка, 1994. – 263 с.

100. Уэбстер Ф. Теорії інформаційного суспільства / Ф. Уэбстер; [пер. з англ. М.В. Арапова]. – К. : Аспект Пресс, 2014. – 200 с.

101. Український ринок ІТ-аутсорсингу перевищує 500 млн дол. США на рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://watcher.com.ua>.

102. Федик М.В. Типологізація видів та об'єктів консалтингу у системі зовнішньоекономічної діяльності / М.В. Федик // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2019. – № 52/2. – С. 42-52.

103. Федик М.В. Удосконалення теоретичних основ консалтингу у системі зовнішньоекономічної діяльності / М.В. Федик // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2021. – № 10(135). – С.116-126.

104. Федик М.В. Інституціональне забезпечення консалтингу у системі зовнішньоекономічної діяльності на посттрансформаційному етапі розвитку економіки / М.В. Федик // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2022. – Вип. 22. – С. 136-141.

105. Федорченко А.В. Маркетингові дослідження та прийняття управлінських рішень у складних економічних системах / А.В. Федорченко // Маркетинг в Україні. – 2021. – № 3. – С. 22-28.

106. Федорчук М.П. Таксономічний аналіз конкурентоспроможності підприємств регіону / М.П. Федорчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №1. – С. 131-136.

107. Фербер М. Керівництво з маркетингу консалтинових послуг / М. Фербер, М. Іванюк. – К. : Генеза, 2013. – 117 с.

108. Філіпенко А. С. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / [А. С. Філіпенко, В. С. Будкін, А. С. Гальчинський та ін.]. – К. : Либідь, 2002. – 463 с.

109. Хахлюк А.П. Інфраструктурні галузі у світовому господарстві / А.П. Хахлюк [за ред. А.С.Філіпенка] // Світова економіка. – К.: Либідь, 2019. – С. 274-275.

110. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівля : навчальний посібник / Т.М. Циганкова, Л.П. Петрашко, Т.В. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2001. – 488 с.

111. Чихарівський М.Е. Інформаційна інфраструктура ринків в умовах глобальної економіки / М.Е. Чихарівський // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Транскордонне співробітництво, ринкова інфраструктура та фінансово-інвестиційна діяльність : [збірник наукових праць.: Вип. 6 (XXXVII) / НАН України. Інститут регіональних досліджень]. – Львів, 2022. – С. 395-408.

112. Чухрай Н.Я. Маркетингові компетенції та проблеми підготовки фахівців з маркетингу / Н.Я. Чухрай // Маркетинг в Україні. – 2021. – № 2 (54). – С. 53-62.

113. Шаблій О.І. Математичні методи в економічній географії / О.І. Шаблій. – Львів : Вид-во при Львівському університеті видавн. об'єднання «Вища школа», 1998. – 344 с.

114. Шевченко К.П. Проблеми оформлення зовнішньоекономічних

операцій підприємства і шляхи їх вирішення / К.П. Шевченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – Т. 2. – №4. – С. 148-152.

115. Шевчук В.О. Платіжний баланс і макроекономічна рівновага в трансформаційних економіках: досвід України: монографія / В. О. Шевчук. – Львів : Каменяр, 2016. – 495 с.

116. Шлемкевич С.Е. Роль та завдання інформаційного забезпечення транскордонного співробітництва / С.Е. Шлемкевич // Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект : зб. наук. праць – Донецьк : ДонНУ, 2013. – С. 622-624.

117. Яхно Т.П. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Т.П. Яхно, І.А. Лапшина. – Львів : Компакт-ЛВ, 2022. – 304 с.

118. Balassa B. Comparative Advantage, Trade policy and Economic Development / B. Balassa. – New York: Harvester Wheatsheaf, 1989. – P. 41-79.

119. Barzel Y. Measurement costs and the organization of markets // Journal of Law and Economics. – 2023. – Vol. 25. – № 1. – P. 27-28.

120. Clark T. Managing Consultants. Consultancy as the Management of Impressions / T. Clark. – Buckingham : Open University Press, 2020. – 724 p.

121. Fincham R. The consultant client relationship: critical perspectives on the management of organizational change / R. Fincham // Journal of Management Studies. – 2019. – № 3(36). – P. 335-351.

122. International Telecommunication Union. Measuring the Information Society. 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.itu.int>.

123. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure // Journal of Financial Economics. – 2020. – Vol. 3. – №5.

124. Kubr M. How to select and use consultants: A client's guide / M. Kubr. – Gen.: ILO, 2022. – 220 p.

125. Liesner H. H. The European common market and British industry / H.

H. Liesner // *Economic Journal*. – 1958. – № 68. – P. 302-306.

126. North D. C. *Structure and change in economic history* / D. C. North. – N.Y., 1981.

127. Rose T. Global clients demands driving change in global business advisory firms in Brock / T. Rose, C. Hinings // *The Consultant*. – 2023. – № 3. – P. 33-46.

128. Stigler G.J. The economics of information / G.J. Stigler // *Journal of Political Economy*. – 1920. – Vol. 69. – №2.

129. Survey of the European Management Consultants Market in 2023. FEACO PMP Research. – Brussels, 2023. – 255 p.

130. World Economic Forum. *The Global Information Technology Report 2012-2022* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weforum.org>.

Додаток А

Таблиця А.1

Підходи щодо класифікації консалтингових послуг

№ з/п	Група консалтингових послуг	Напрямок консалтингової діяльності
1	Загальне управління	Визначення ефективності системи управління
		Оцінка бізнесу
		Управління нововведеннями
		Визначення конкурентоспроможності / вивчення кон'юнктури ринку
		Диверсифікація або становлення нового бізнесу
		Міжнародне управління
		Оцінка управління
		Злиття і придбання
		Організаційна структура і розвиток
		Приватизація
		Управління проектом
		Управління якістю
		Реорганізація інженерних служб
		Дослідження і розвиток
		Стратегічне планування
2	Адміністрування	Аналіз роботи канцелярії
		Розміщення і переміщення відділів
		Управління офісом
		Організація і методи управління
		Регулювання ризику
		Гарантії безпеки
		Планування робочих приміщень і їх оснащення
3	Фінансове управління	Системи обліку
		Оцінка капітальних витрат
		Оборот фірми
		Зниження собівартості
		Неплатоспроможність (банкрутство)
		Збільшення прибутків
		Збільшення доходів
		Оподаткування
		Фінансові резерви
4	Управління кадрами	Професійний рух і скорочення штатів
		Культура корпорації
		Рівні можливості
		Пошук кадрів
		Добір кадрів
		Здоров'я і безпека
		Програми заохочення
		Внутрішні зв'язки
		Оцінка робіт
		Трудові угоди і зайнятість
		Навчання менеджменту
		Планування робочої сили
		Мотивація
		Пенсії
		Аналіз функціонування
		Психологічна оцінка
		Винагорода
		Підвищення кваліфікації працівників

Продовження табл.. А.1

5	Маркетинг	Реклама і сприяння збуту
		Корпоративний образ і відносини з громадськістю
		Післяпродажне обслуговування замовників
		Дизайн
		Прямий маркетинг
		Міжнародний маркетинг
		Дослідження ринку
		Стратегія маркетингу
		Розробка нової продукції
		Ціноутворення
		Роздрібний продаж і дилерство
		Управління збутом
		Навчання збуту
		Соціально-економічні дослідження і прогнозування
6	Виробництво	Автоматизація
		Використання устаткування і його технічне обслуговування
		Промисловий інжиніринг
		Переробка матеріалів
		Регулювання внутрішнього розподілу матеріалів
		Упаковка
		Схема організації робіт на підприємстві
		Конструювання і вдосконалення продукції
		Управління виробництвом
		Планування і контроль за виробництвом
		Підвищення продуктивності
		Закупівлі
		Контроль якості
		Контроль за постачанням вузлів і деталей
7	Інформаційна технологія	САПР/АСУ
		Застосування комп'ютерів в аудиті та оцінці
		Електронна видавнича діяльність
		Інформаційно-пошукові системи
		Адміністративні інформаційні системи
		Проектування і розробка систем
8	Спеціалізовані послуги	Вибір і установка систем
		Навчальне консультування
		Консалтинг з управління електроенергетикою
		Інженерний консалтинг
		Екологічний консалтинг
		Інформаційний консалтинг
		Юридичний консалтинг
		Консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічного постачання
		Консалтинг у державному секторі
		Консалтинг з телекомунікацій

Систематизовано автором за: [93]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Структура зовнішньої торгівлі України послугами у 2021 р.

Види послуг	Експорт			Імпорт		
	кількість країн- партнерів	тис. дол. США	у % до загального обсягу, розділу, підрозділу	кількість країн- партнерів	тис. дол. США	у % до загального обсягу, розділу, підрозділу
Комп'ютерні послуги	81	803548,0	100,0	66	308661,9	100,0
у тому числі						
Австрія		3682,1	0,5		34995,0	11,3
Бельгія		6559,7	0,8		3265,0	1,1
Болгарія		11045,6	1,4		142,6	0,1
Велика Британія		91468,1	11,4		15193,6	4,9
Віргінські острови (Британські)		6699,5	0,8		1738,5	0,6
Гібралтар		5263,5	0,7		–	–
Данія		77725,5	9,7		1993,0	0,7
Естонія		7760,4	1,0		229,4	0,1
Ізраїль		24597,3	3,1		972,0	0,3
Ірландія		8988,7	1,1		14780,5	4,8
Іспанія		6197,9	0,8		291,7	0,1
Канада		8275,2	1,0		180,2	0,1
Кіпр		20659,8	2,6		9319,9	3,0
Республіка Корея,		35780,7	4,5		2952,7	1,0
Нідерланди		19130,4	2,4		12038,5	3,9
Німеччина		38607,2	4,8		50544,2	16,4
Норвегія		13437,1	1,7		193,7	0,1
Панама		1097,8	0,1		4255,7	1,4
Польща		6003,7	0,8		7547,3	2,5
Російська Федерація		32859,0	4,1		64785,8	21,0
США		285806,8	35,6		16218,8	5,3
Франція		7751,2	1,0		8167,8	2,7
Чехія		301,8	0,0		9039,9	2,9
Швейцарія		37487,0	4,7		13832,2	4,5
Швеція		16725,9	2,1		2632,9	0,9
Різні ділові, професійні та технічні послуги		1962093,6			1085424,3	
з них						
Юридичні, бухгалтерські та інші послуги	98	265524,2	100,0	74	275971,9	100,0
у тому числі						
Австрія		7157,0	2,7		9178,2	3,3
Бельгія		12020,5	4,5		10954,5	4,0
Велика Британія		33695,7	12,7		39072,9	14,2
Віргінські Острови, Британські		10086,7	3,8		341,9	0,1
Данія		816,2	0,3		4029,6	1,5
Естонія		141,4	0,1		4955,8	1,8
Ірландія		4660,7	1,8		2051,0	0,7
Іспанія		4122,1	1,6		1206,3	0,4

Продовження табл. Б.1

Італія		1844,3	0,7		3130,3	1,1
Казахстан		3559,3	1,3		187,7	0,1
Кіпр		16473,6	6,2		7066,7	2,6
Нідерланди		10729,9	4,0		15064,8	5,5
Німеччина		22021,9	8,3		23768,1	8,6
Об'єднані Арабські Емірати		401,4	0,2		4988,9	1,8
Польща		3016,3	1,1		12327,7	4,5
Російська Федерація		30782,7	11,6		23642,8	8,6
США		50853,7	19,2		22240,9	8,1
Фінляндія		2009,1	0,8		1095,0	0,4
Франція		6160,2	2,3		15121,3	5,5
Чехія		1555,2	0,6		2079,9	0,8
Швейцарія		16587,7	6,3		55818,1	20,2
Швеція		2572,9	1,0		3005,0	1,1
Японія		2453,5	0,9		1143,3	0,4
Реклама, вивчення ринку, опитування громадської думки	83	239229,1	100,0	80	162032,0	100,0
у тому числі						
Австрія		9683,3	4,1		3628,4	2,2
Азербайджан		5,0	0,0		5693,3	3,5
Білорусь		2608,6	1,1		1518,0	0,9
Велика Британія		9642,7	4,0		24657,6	15,2
Віргінські острови (Британські)		3955,2	1,7		1089,4	0,7
Ірландія		34465,5	14,4		12846,7	7,9
Казахстан		1476,3	0,6		2544,6	1,6
Кіпр		4454,6	1,9		12044,7	7,4
Люксембург		108,8	0,1		5566,1	3,4
Мальта		16432,9	6,9		–	–
Республіка Молдова		39,7	0,0		7901,0	4,9
Нідерланди		6167,7	2,6		1695,4	1,1
Німеччина		29497,4	12,3		4690,1	2,9
Об'єднані Арабські Емірати		728,9	0,3		19816,9	12,2
Польща		3811,5	1,6		1389,5	0,9
Російська Федерація		12936,8	5,4		17042,2	10,5
Словенія		18648,9	7,8		148,9	0,1
США		3228,2	1,4		9887,3	6,1
Фінляндія		23486,4	9,8		539,1	0,3
Франція		4663,8	2,0		7891,9	4,9
Швейцарія		20417,7	8,5		1957,9	1,2
Швеція		9174,1	3,8		1550,3	1,0
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	81	257797,6	100,0	40	45157,1	100,0
у тому числі						
Австрія		16807,3	6,5		369,5	0,8
Білорусь		2166,5	0,8		417,4	0,9
Велика Британія		35367,4	13,7		4304,8	9,5
Віргінські острови (Британські)		465,8	0,2		1752,5	3,9
Гватемала		1655,4	0,6		–	–
Індія		5961,5	2,3		1,0	0,0
Іспанія		755,7	0,3		3,7	0,0
Італія		769,4	0,3		205,9	0,5
Казахстан		2692,2	1,0		71,2	0,2
Китай		24093,3	9,4		352,0	0,8
Республіка Корея		665,6	0,3		131,0	0,3

Продовження табл. Б.1

Нідерланди		699,8	0,3		7,2	0,0
Німеччина		5457,8	2,1		1962,8	4,4
Польща		743,5	0,3		806,6	1,8
Російська Федерація		101030,4	39,2		29280,5	64,8
Сент-Кітс і Невіс		1440,8	0,6		–	–
Словаччина		791,6	0,3		29,2	0,1
США		28905,0	11,2		1193,0	2,6
Туреччина		637,2	0,3		407,1	0,9
Угорщина		1255,7	0,5		463,6	1,0
Франція		7433,3	2,9		404,2	0,9
Чеська Республіка		220,5	0,1		872,0	1,9
Швейцарія		5435,1	2,1		762,1	1,7
Швеція		2761,2	1,1		30,3	0,1
Послуги в архітектурних, інженерних та інших технічних галузях	97	443231,2	100,0	65	234865,1	100,0
у тому числі						
Австрія		935,0	0,2		2239,8	1,0
Азербайджан		1967,5	0,4		405,3	0,2
Білорусь		2645,9	0,6		783,5	0,3
Бразилія		2572,0	0,6		–	–
Велика Британія		8603,7	1,9		3503,0	1,5
Віргінські острови, Британські		6593,5	1,5		–	–
Гватемала		3754,8	0,9		–	–
Естонія		2830,8	0,6		846,0	0,4
Ефіопія		4387,6	1,0		–	–
Індія		1724,0	0,4		337,5	0,1
Іспанія		9549,1	2,2		2499,6	1,1
Італія		10726,3	2,4		1066,4	0,5
Казахстан		10613,4	2,4		866,2	0,4
Канада		2065,7	0,5		1014,6	0,4
Катар		–	–		6228,3	2,7
Кіпр		549,6	0,1		43645,4	18,6
Нідерланди		21717,7	4,9		2478,0	1,1
Німеччина		4731,5	1,1		18257,6	7,8
Панама		7836,8	1,8		–	–
Польща		1717,5	0,4		1456,1	0,6
Російська Федерація		296953,4	67,0		107271,0	45,7
Словаччина		275,2	0,1		2265,8	1,0
США		9358,5	2,1		4689,4	2,0
Туреччина		497,7	0,1		3508,0	1,5
Фінляндія		2148,3	0,5		438,4	0,2
Франція		3500,4	0,8		6831,1	2,9
Чеська Республіка		1236,7	0,3		4179,1	1,8
Швейцарія		6066,2	1,4		6228,2	2,7
Японія		6,2	0,0		4499,0	1,9

За: [93]

