

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Міжнародних економічних відносин»

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

_____ Іван МИЦЕНКО
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за першим (бакалаврським) рівнем вищої
освіти
на тему:
«Механізми підвищення ефективності консалтингового
забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні»

Виконав здобувач вищої освіти
3 курсу, групи МЕВ-22мб
ОПП «Міжнародні економічні
відносини»
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
_____ Горох Д.Д.
« ____ » _____ 2025 р.

Керівник роботи
к.е.н., доцент
_____ Дар'я НАСИПАЙКО
« ____ » _____ 2025 р.

Рецензент _____

Центральноукраїнський національний технічний університет
 Факультет економічний
 Кафедра Міжнародних економічних відносин
 Рівень вищої освіти Бакалавр
 Галузь знань 29 «Міжнародні відносини»
 Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
 Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 _____ Іван МИЦЕНКО
 «_____» _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
 ЗА ПЕРШИМ (БАКАЛАВРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Гороха Дмитра Денисовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Механізми підвищення ефективності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні

2. Керівник роботи

Насипайко Дар'я Сергіївна 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 комплексу механізмів і практичних підходів до формування та забезпечення ефективного функціонування консалтингової інфраструктури, яка сприятиме розвитку й регулюванню зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Завдання: проаналізувати сутність та типові характеристики консалтингових послуг у контексті зовнішньоекономічної діяльності та їхнього значення для суб'єктів ЗЕД; провести оцінку факторів і детермінантів, що впливають на конкурентоспроможність консалтингових послуг у галузі ЗЕД; проаналізувати інституційну базу, яка забезпечує розвиток консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності; сформулювати стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями розвитку ринку консалтингових послуг у сфері ЗЕД; обґрунтувати шляхи вдосконалення інституційного середовища, спрямованого на підтримку розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічних відносин; розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності тактичних механізмів і інструментів розвитку консалтингових послуг у сфері ЗЕД.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Насипайко Д.С.		
Розділ 2	доц. Насипайко Д.С.		
Розділ 3	доц. Насипайко Д.С.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, призначення наукового керівника	01.01.2025-09.01.2025	
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану його виконання	10.01.2025-24.01.2025	
3	Опрацювання навчальної та наукової літератури і складання плану роботи	25.01.2025-02.02.2025	
4	Проведення наукових досліджень, обробка фактичного матеріалу	02.02.2025-28.03.2025	
5	Написання тексту 1-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	01.03.2025-25.03.2025	
6	Написання тексту 2-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	26.03.2025-20.04.2025	
7	Написання тексту 3-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	21.04.2025-20.05.2025	
8	Усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення кваліфікаційної роботи	21.05.2025-08.06.2025	
9	Перевірка на плагіат	09.06.2025-14.06.2025	
10	Отримання відгуку наукового керівника	15.06.2025-18.06.2025	
11	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.2025-24.06.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії		

Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2025 року

Підпис керівника

_____ (прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання

« ____ » _____ 2025 року

Підпис здобувача

АНОТАЦІЯ

Механізми підвищення ефективності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні. – Рукопис.

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

У кваліфікаційній роботі розглянуто інфраструктурні та консалтингові аспекти розвитку зовнішньоторговельної діяльності українських підприємств, а також запропоновано стратегічні напрями її вдосконалення в умовах поступової лібералізації зовнішньоторговельного режиму. Проаналізовано й адаптовано елементи зарубіжного досвіду щодо покращення консалтингового супроводу ЗЕД підприємств у країнах із високим рівнем економічного розвитку. Встановлено основні особливості, тенденції, закономірності та проблеми розвитку зовнішньоторговельних відносин економічних суб'єктів України. Окреслено перспективи формування та розвитку системи консалтингового забезпечення зовнішньоторговельної діяльності національних підприємств в умовах членства України у Світовій організації торгівлі та поглиблення процесів європейської інтеграції.

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

ANNOTATION

Mechanisms for Improving the Efficiency of Consulting Support for Foreign Economic Activity in 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 .

The qualification paper examines the infrastructural and consulting aspects of the development of foreign trade activities of Ukrainian enterprises and proposes strategic directions for their advancement under the conditions of comprehensive liberalization of the foreign trade regime. Elements of foreign experience in improving consulting support for foreign economic activity in countries with high levels of economic development have been analyzed and adapted. The specific features, trends, patterns, and challenges of the development of foreign trade relations among Ukraine's economic entities have been identified. The prospects for the development of consulting support for the foreign trade activities of domestic enterprises are determined within the context of Ukraine's membership in the WTO and the deepening of European integration.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ.....	10
1.1. Основні аспекти та специфіка консалтингової діяльності у сфері зовнішньоекономічних процесів.....	10
1.2. Методичні принципи оцінювання розвитку консалтингових послуг у зовнішньоекономічній системі.....	16
1.3. Організаційне забезпечення консалтингових послуг в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності.....	25
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГУ В ГАЛУЗІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ.....	34
2.1. Роль і значення консалтингових послуг у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності України.....	34
2.2. Аналіз динаміки розвитку консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України.....	44
2.3. Аналіз результативності консалтингових послуг для учасників зовнішньоекономічної діяльності.....	56
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ.....	66
3.1. Пріоритетні вектори розвитку консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності.....	66
3.2. Ключові шляхи покращення інституційного середовища розвитку консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України	76
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Інтенсивний розвиток та ускладнення економічних процесів сприяли виникненню як національних, так і міжнародних ринків консалтингових послуг. Ці послуги відіграють ключову роль у поширенні сучасних технологій і методів вирішення управлінських завдань. У провідних індустриальних країнах консалтинг у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є суттєвим чинником забезпечення стабільної роботи й розвитку суб'єктів господарювання. В Україні ж сучасний стан консалтингового супроводу процесів формування ринкових механізмів свідчить про наявність дисбалансу між інституціями та механізмами, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність.

Основні проблеми цієї сфери полягають у повільному пристосуванні елементів консалтингової інфраструктури та ринкових інститутів до специфіки національної економіки. Також спостерігається недостатня модернізація та створення нових ринкових інституцій, неузгодженість між системою регулювання внутрішнього ринку та традиційними зовнішньоекономічними відносинами, а також відсутність цілісного бачення концептуальних основ розвитку інфраструктурної підтримки. Крім того, консалтингова інфраструктура недостатньо адаптована до діяльності вітчизняних підприємств, що призводить до нерівномірного розвитку й регулювання ЗЕД. Вирішення цих проблем має стати пріоритетним завданням, оскільки подальший розвиток консалтингової інфраструктури є запорукою підвищення ефективності внутрішнього ринку та активізації зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

Теоретичні підходи та моделі розвитку консалтингової інфраструктури у сфері ЗЕД були закладені в роботах засновників інституційної теорії, зокрема таких учених, як 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 інших. Їхні напрацювання стали основою для

подальших досліджень у цій галузі. Серед українських науковців значний внесок у вивчення проблем підтримки та стимулювання ЗЕД зробили 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 дослідники.

Водночас існує низка теоретичних і методологічних питань, що залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, це стосується ролі консалтингової інфраструктури у розвитку зовнішньої торгівлі України.

Окремі аспекти організації та регулювання консультаційного супроводу ЗЕД висвітлювали у своїх роботах українські вчені В. Апопій, В. Андрійчук, В. Бойко, М. Гладій, М. Васильков, М. Дем'яненко, М. Джон, Г. Калетнік, С. Кваша, І. Кириленко, Ю. Криленко, М. Калетнік, Ю. Кваша, Ю. Коваленко, М. Коденська, М. Кропивка, М. Корецький, М. Латинін, Я. Лопатинський, П. Макаренко, А. Мазур, М. Малик, О. Мороз, М. Миценко, Т. Осташко, Б. Пашавер, В. Ситник, П. Саблук, М. Федоров, О. Шпикуляк, О. Шпичак та інші.

Проте, незважаючи на значний обсяг досліджень і методологічних напрацювань, питання консультаційної підтримки ЗЕД вимагає глибшого опрацювання як у теоретичному, так і в організаційному аспектах. Наявна потреба в комплексному аналізі впливу розвитку консалтингової інфраструктури на динаміку та структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємств у різних галузях економіки. Недостатня розробка теоретичних і методичних підходів до створення ефективних елементів консалтингової інфраструктури, здатних забезпечити сталий розвиток ЗЕД, зумовлює актуальність подальших досліджень у цій сфері. Усе це підкреслює необхідність формування концептуальних основ розвитку консалтингового сектору в Україні та ретельного вивчення його ролі у підтримці зовнішньоекономічної діяльності національних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є

обґрунтування комплексу механізмів і практичних підходів до формування та забезпечення ефективного функціонування консалтингової інфраструктури, яка сприятиме розвитку й регулюванню зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Цілі роботи зумовили необхідність постановки та вирішення відповідних завдань:

- проаналізувати сутність та типові характеристики консалтингових послуг у контексті зовнішньоекономічної діяльності та їхнього значення для суб'єктів ЗЕД;
- узагальнити основні форми та специфіку надання консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічних відносин, систематизувавши їхні ключові теоретичні положення;
- визначити основні передумови, масштаби й рівень ефективності консалтингового обслуговування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні;
- провести оцінку факторів і детермінантів, що впливають на конкурентоспроможність консалтингових послуг у галузі ЗЕД;
- проаналізувати інституційну базу, яка забезпечує розвиток консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності;
- сформулювати стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями розвитку ринку консалтингових послуг у сфері ЗЕД;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення інституційного середовища, спрямованого на підтримку розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічних відносин;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності тактичних механізмів і інструментів розвитку консалтингових послуг у сфері ЗЕД.

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

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні основи,

механізми, а також інституційні, організаційні умови, інструменти й чинники, що забезпечують розвиток консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України.

Методологія дослідження. Теоретичною й методологічною базою роботи стали підходи, концепції та гіпотези класичної економічної науки, а також інструменти міждисциплінарної інтеграції. У процесі дослідження використано ключові положення інституціональної, неокласичної та еволюційної теорій, а також методологічні основи економічної науки щодо функціонування ринкових механізмів, регулювання ринку й розвитку інфраструктури зовнішньої торгівлі.

Важливе місце в аналізі проблематики займають загальнонаукові методи дослідження, зокрема історичний, логічний і діалектичний підходи. Для кількісної оцінки емпіричних даних про стан розвитку інфраструктури зовнішньої торгівлі застосовано статистичні методи. Групування даних дозволило виокремити основні кластери розвитку цієї інфраструктури, а графічні методи – наочно представити результати оцінки ключових параметрів її функціонування.

Інформаційна база дослідження включає результати наукових праць, що висвітлюють питання розвитку консалтингових послуг і зовнішньоекономічної діяльності, законодавчі та нормативні документи України, які регламентують діяльність у сфері інфраструктурно-консультаційної підтримки зовнішньої торгівлі, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні дані органів державної влади, наукові статті, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, а також матеріали науково-практичних конференцій.

Обсяг і структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку і списку використаних джерел (56 найменувань на 6 сторінках), містить 7 таблиць і 6 рисунків. Загальна кількість сторінок становить 93.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТАНОВЛЕННЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Основні аспекти та специфіка консалтингової діяльності у сфері зовнішньоекономічних процесів

Сфера управлінського консалтингу характеризується тісною взаємодією консультантів із різноманітними ринковими структурами, науковими інституціями та засобами масової інформації. Такі взаємозв'язки забезпечують доступ до нових ідей, джерел знань та висококваліфікованих кадрів. Участь ЗМІ у цьому процесі сприяє популяризації результатів консалтингової діяльності серед широкого кола споживачів [1, с. 638]. Протягом останніх десятиліть консалтинг сформувався як окремий сектор національної економіки та здобув визнання на міжнародних ринках. Зокрема, у виступі Президента України перед Верховною Радою в 2021 році було підкреслено значення розвитку консалтингових послуг для ефективної діяльності внутрішніх і зовнішньоекономічних операторів [1, с. 638].

Потреба у зміцненні консалтингової системи обумовлена необхідністю забезпечення надійної підтримки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) у сучасних умовах. Це передбачає створення робочих груп для вирішення актуальних викликів, що виникають у процесі розвитку ЗЕД. Актуальність такого підходу особливо зросла під час повномасштабної війни в Україні, коли підприємства-учасники ЗЕД зіткнулися з новими ризиками й потребують додаткових механізмів захисту та підтримки [2, с. 10-11].

Найбільш повне визначення поняття "консалтинг", на думку О. Кононюка, наведено у його праці «Загальна теорія консалтингу», де він аналізує понад два десятки підходів до тлумачення цього терміну [3, с. 33]. Автор розглядає консалтинг як інтелектуальну діяльність, спрямовану на пошук рішень для існуючих проблем, що є предметом консультування, результатом якої є надання рекомендацій щодо їх усунення. Власне

визначення консалтингу формулюється як процес надання консультаційної допомоги, орієнтованої на мінімізацію транзакційних витрат, уникнення інституційних пасток, а також оптимізацію використання як формальних, так і неформальних інститутів у системі управління й бізнесу [3, с. 33].

О.С. Марченко у своїх дослідженнях [2, с. 10-11] виділяє основні функції консалтингу, серед яких: отримання, накопичення, збереження та передача знань і інформації, а також зниження транзакційних витрат для учасників ринку консалтингових послуг. Додатково він акцентує увагу на оптимізації бізнес-процесів, впровадженні інновацій і корекції поведінки економічних агентів.

Л.К. Машталюк наголошує на історичній еволюції галузі, зокрема на процесах злиття й поглинання консалтингових компаній, появі нових форм бізнесу, а також виокремленні бухгалтерських та аудиторських послуг [4, с. 190]. Він підкреслює основні характеристики консалтингових послуг: їх нематеріальний характер, одночасність процесів надання й споживання, а також варіативність, що залежить від особливостей персоналу й потреб клієнтів.

Сучасні інформаційні технології кардинально змінюють ринок консалтингу. Інтернет-платформи дають можливість надавати частину послуг дистанційно, без особистих зустрічей консультантів із клієнтами, а розвиток транспортної інфраструктури сприяє підвищенню мобільності фахівців. Наразі клієнти очікують від консалтингу не лише аналітичних звітів, а й практичних рекомендацій, що передбачають впровадження інноваційних рішень, впровадження сучасних інформаційних систем і підвищення кваліфікації персоналу. У результаті зростає попит на ІТ-консалтинг, що займає дедалі вагомніше місце у сфері професійних послуг [4, с. 190].

Використання сучасних систем управління, таких як ERP-рішення, дає змогу компаніям оперативно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення,

підвищуючи ефективність співпраці з постачальниками, клієнтами та іншими зовнішніми партнерами [5, с. 45-46].

Консалтингові послуги відносять до категорії ділових, професійних або інформаційних послуг, орієнтованих на створення нематеріальних активів. Верба В. та Решетняк Т. розглядають їх як інтелектуальні продукти, що залишаються у власності клієнта після завершення консультаційного процесу [6, с. 34]. Дослідники М. Іванюк і М. Фербер додають такі характеристики ринку консалтингу, як обмежене коло споживачів, географічну концентрацію, важливість репутації компанії й бренду, а також високу мобільність персоналу [5, с. 45-46].

У сфері ЗЕД консалтингові послуги вирізняються високим рівнем конкуренції, вузькою цільовою аудиторією споживачів, а також значним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До них належать: рівень розвитку підприємств, їх фінансове забезпечення, ступінь відкритості національної економіки, ситуація на міжнародних ринках, а також діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) та інших глобальних гравців [5, с. 45-46].

Таким чином, ефективний консалтинг у сфері ЗЕД сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств. При цьому важливими елементами процесу надання консалтингових послуг є: об'єкт – проблема, що потребує вирішення; предмет – методи й механізми її вирішення; суб'єкт – консультант або консалтингова компанія [3, с. 33].

Згідно з підходом Т.О. Рибаквої [7, с. 79], проблеми, що є предметом консультаційної діяльності в ЗЕД, доцільно класифікувати за такими критеріями:

- відношення до зовнішнього середовища (відкриті/закриті проблеми);
- походження (природні, штучні, віртуальні, змішані);

- характер змінних характеристик (якісні чи кількісні);
- рівень визначеності (повністю відомі, параметризовані, не параметризовані, повністю невідомі);
- способи управління (внутрішні, зовнішні, змішані);
- сфера діяльності суб'єктів, які потребують консультування (фінанси, промисловість, сільське господарство, транспорт, освіта, наука тощо).

На наш погляд, запропонована класифікація є корисною для ідентифікації управлінських проблем у ЗЕД, проте враховуючи специфіку галузі, потребує розширення з урахуванням додаткових економічних факторів.

З практичної точки зору доцільним є застосування предметної класифікації консалтингових послуг, що ґрунтується на сферах діяльності або управлінських функціях підприємств. Серед основних напрямів таких послуг виокремлюють: управління (менеджмент), інвестиційний консалтинг, аудит, операції з цінними паперами, управління якістю, інжиніринг, ІТ-консалтинг, маркетинг, PR, управління персоналом, навчання, безпека, юридичний супровід [8].

У межах тематичного підходу до консалтингу розглядають питання загального бізнес-аналізу, зокрема: оцінка ринкових можливостей компанії, аналіз конкурентного середовища, прогнозування ринкової ситуації, укладання ліцензійних угод і супровід інвестиційних проєктів. Поширеною є також методологічна класифікація, орієнтована на типи консультування: експертне, процесне та навчальне [8].

Окрім того, в науковій літературі представлена "холістична" класифікація, яка поєднує предметний і методологічний підходи. Такий підхід реалізований у Європейському довіднику консультантів з управління, підготовленому за підтримки FEASO. Ця класифікація поділяє консалтингові послуги на вісім основних напрямів: загальне управління, адміністративне

управління, фінансовий менеджмент, управління персоналом, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, професійні послуги [8].

Попри меншу деталізацію порівняно з іншими підходами, така система класифікації є зручною для аналізу консалтингових послуг у сфері ЗЕД, з урахуванням технологічних етапів зовнішньоекономічної діяльності.

Найповніше уявлення про типологію об'єктів консалтингу в системі ЗЕД дає матрична модель, яка враховує взаємозв'язок між характеристиками суб'єкта, методології, предмета консалтингової діяльності та окремими компонентами технологічного процесу ЗЕД. Структурні елементи цих процесів, що забезпечують надання консалтингових послуг, представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Консалтингові послуги для суб'єктів ЗЕД

За: побудовано автором

Т. Мишалова [9, с. 122] виділяє п'ять основних напрямів надання консультаційної підтримки суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності. До них належать:

- супровід імпортно-експортних операцій та інвестиційних проєктів;
- організація виробничих процесів із орієнтацією на експортну продукцію;
- впровадження програмного забезпечення та інформаційних технологій;

- міжнародна маркетингова діяльність;
- управління фінансовими потоками.

Проте така класифікація, незважаючи на свою системність, не охоплює важливих аспектів технічного забезпечення діяльності підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Зокрема, до таких аспектів належать: аналіз і дослідження ринкової кон'юнктури, вивчення та адаптація до інституційного середовища, формування стратегії розвитку суб'єктів ЗЕД, організація логістичних і транспортних процесів, ведення бухгалтерського обліку, управління ризиками та питання безпеки.

Як зазначає Р.О. Заблоцька [10, с. 44], консалтингові послуги у сфері ЗЕД мають власний життєвий цикл. Він охоплює кілька основних етапів: розробка й проектування, вихід на ринок, етап зростання, зрілість, насичення та спад. Протягом цього циклу відбуваються часові зміни: окремі види послуг втрачають свою актуальність і потребують оновлення або повної трансформації, водночас на ринку з'являються нові послуги, що вимагають впровадження. У зв'язку з цим важливого значення набуває системна класифікація консалтингових послуг, яка дозволяє ідентифікувати нові напрями розвитку консалтингу, порівнювати їхні функціональні можливості та оцінювати ефективність у співвідношенні з уже існуючими видами послуг. Аналіз частки різних форм консалтингу в практичній діяльності підприємств дає змогу відстежувати їх динаміку розвитку й оперативно вносити корективи у стратегії консалтингової діяльності.

Розглядаючи консалтинг у сфері ЗЕД як окремий напрям професійних послуг, слід зазначити, що його основні характеристики загалом співвідносяться з консалтингом, який надається в межах традиційної фінансово-господарської діяльності. Водночас застосування математичних методів в аналізі та моделюванні сприяє підвищенню ефективності консультаційних послуг у зовнішньоекономічній сфері, забезпечуючи досягнення очікуваних результатів.

Жаліло Б.А. [11, с. 268] пропонує класифікацію математичних методів, які використовуються в консалтингу для підвищення його ефективності. Він виділяє такі основні групи моделей: детерміновані математичні; імовірнісні; інформаційні; евристичні підходи; теоретико-ігрові; мережеві математичні.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що детерміновані моделі консалтингу в сфері ЗЕД застосовуються в тих випадках, коли чинники, що впливають на кінцевий результат надання консалтингових послуг, можуть бути точно оцінені й враховані, а роль випадкових змінних є мінімальною або взагалі не враховується.

1.2. Методичні принципи оцінювання розвитку консалтингових послуг у зовнішньоекономічній системі

Частка консалтингових послуг у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності стабільно зростає. Така динаміка пояснюється активним розвитком нових ринків, зміною ринкової кон'юнктури, формуванням кластерних структур і підвищенням попиту на управлінське, інвестиційне й маркетингове консультування. Створення ефективної консалтингової інфраструктури як у підприємницькому секторі, так і в галузі зовнішньоекономічної діяльності сприяє модернізації економічної структури, підвищенню якості продукції та послуг, впровадженню інновацій, зростанню конкурентоспроможності галузей і розвитку міжнародних кластерних взаємозв'язків.

Найбільша потреба в консалтингових послугах спостерігається серед підприємств і організацій, які ведуть або планують розпочати зовнішньоекономічну діяльність. Використання консалтингу сприяє збільшенню обсягів зовнішньоторговельних операцій, полегшує доступ до зарубіжних ринків, покращує якість товарів і послуг, а також стимулює розвиток ресурсної, виробничої та технологічної інфраструктури. Крім цього, консалтинг забезпечує ефективне налагодження міжнародного

співробітництва, спрямованого на зміцнення конкурентних позицій у сферах менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій, правового регулювання та безпеки. У результаті підвищується ефективність ЗЕД, посилюється контроль якості продукції, а також забезпечується належний інжиніринговий супровід.

Відповідно до висловлювань В.М. Геєця [12, с. 93], консалтинг відіграє суттєву роль у стимулюванні зовнішньоекономічної активності не лише суб'єктів приватного сектору, а й громадських організацій. Це досягається через розширення програм навчання й консультування з питань соціального партнерства, зайнятості населення, розвитку підприємницької ініціативи та надання підтримки в процесі ухвалення управлінських рішень, важливих як для державних органів, так і для бізнесу.

Ще одним важливим аспектом розгляду ЗЕД у контексті консалтингового супроводу є аналіз її основних видів (рис. 1.2). Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється як фізичними, так і юридичними особами, а також об'єднаннями підприємств та організацій. При цьому державні органи різного рівня координують розвиток міжнародного, прикордонного, міжрегіонального співробітництва та інших форматів ЗЕД. Доступ суб'єктів до зарубіжних ринків значною мірою залежить від рівня розвитку національної інституційної інфраструктури.



Рис. 1.2. Типологізація видів зовнішньоекономічної діяльності
За: побудовано автором

Різновиди зовнішньоекономічної діяльності передбачають специфічні особливості консалтингового супроводу. Зрозуміло, що консалтингові послуги спрямовані по-різному на суб'єкти господарювання та органи влади, а потреба в таких послугах змінюється залежно від етапу реалізації ЗЕД та його технологічних особливостей (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

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

Вид консалтингу	Особливості послуг	Суб'єкти регулювання та здійснення ЗЕД
Стратегічний консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка стратегій виходу на зовнішні ринки - Аналіз міжнародного ринку - Формування конкурентних переваг 	<ul style="list-style-type: none"> - Міжнародні компанії - Торгово-промислові палати - Мінекономіки України
Фінансовий консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація валютних операцій - Податкове планування в ЗЕД - Фінансування експортно-імпорتنних операцій 	<ul style="list-style-type: none"> - НБУ - Державна податкова служба України - Банки та фінансові установи
Юридичний консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - Підготовка зовнішньоекономічних контрактів - Захист прав у міжнародних спорах - Дотримання митних та ліцензійних вимог 	<ul style="list-style-type: none"> - Державна митна служба - Міністерство юстиції України - Міжнародні арбітражні суди
Маркетинговий консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - Дослідження зовнішніх ринків - Аналіз попиту та споживачів за кордоном - Розробка експортних стратегій 	<ul style="list-style-type: none"> - Торгові представництва України за кордоном - Промислові асоціації - Агентства з розвитку експорту
Управлінський консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація бізнес-процесів в експортно-імпорتنій діяльності - Організація міжнародних проектів - Аутсорсинг функцій ЗЕД 	<ul style="list-style-type: none"> - Держслужба з питань праці - Міністерство економіки України - Міжнародні консалтингові компанії
Інноваційний консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - Трансфер технологій - Захист інтелектуальної власності за кордоном - Підтримка стартапів на міжнародних ринках 	<ul style="list-style-type: none"> - Міністерство освіти і науки України - Державна служба інтелектуальної власності - Інноваційні фонди та акселератори
Екологічний консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - Дотримання міжнародних екологічних стандартів - Сертифікація екологічної безпеки продукції - Екологічні аудит і ризику у ЗЕД 	<ul style="list-style-type: none"> - Міністерство захисту довкілля України - Міжнародні екологічні організації - Сертифікаційні органи

За: побудовано автором

Для реалізації окремих бізнес-проектів у сфері зовнішньоекономічної

діяльності підприємства та організації потребують кваліфікованих консультацій, які забезпечують ефективне використання можливостей і ресурсів відповідної інфраструктури. Також важливою є професійна підтримка на всіх технічних етапах реалізації зовнішньоекономічних процесів - від генерування бізнес-ідей до їх практичного впровадження та подальшої комерціалізації.

З метою налагодження якісної взаємодії та координації між суб'єктами ЗЕД і ключовими елементами організаційної інфраструктури, консалтингові компанії повинні розробляти спеціалізовані продукти. Ці продукти повинні надавати комплексну інформацію щодо обсягів, напрямів та форм підтримки підприємств у сфері ЗЕД. Такий підхід сприятиме розширенню доступу до необхідних сервісів, включно зі страхуванням, бухгалтерським супроводом, аудитом, інформаційною підтримкою, юридичним захистом та іншими послугами.

За спостереженнями М.В. Василькова [13, с. 138], система регулювання зовнішньоекономічної діяльності передбачає інтеграцію та адаптацію міжнародного досвіду у формуванні дієвого інституційного середовища. Вона також орієнтована на визначення пріоритетних напрямів розвитку або, навпаки, стримування окремих видів економічної активності для підвищення конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремих її регіонів. Відповідно, важливим завданням стає впровадження системного консультування у сфері розвитку зовнішньої економіки.

Підвищення ефективності діяльності основних державних органів, які регулюють ЗЕД (зокрема, Національного банку України, Міністерства економіки, Державної податкової та митної служб, Антимонопольного комітету), можливе завдяки співпраці з консалтинговими структурами. Через обмеженість фінансових та людських ресурсів ці установи не завжди здатні самостійно здійснювати глибокий аналіз міжнародних ринків або враховувати зарубіжний досвід. У таких умовах залучення консалтингових

компаній дозволяє знаходити ефективні рішення для стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, підтримки національних підприємств, аналізу конкурентного середовища та виявлення правопорушень, зокрема у сфері захисту прав власності.

З огляду на це, консалтинговий аутсорсинг набуває дедалі більшого значення як інструмент задоволення потреб державних структур у сфері аналізу правопорушень і підготовки рекомендацій з урахуванням міжнародної практики.

В.Е. Білецький [14, с. 62] підкреслює роль розвитку консалтингу як одного з основних чинників підвищення ефективності державної політики у сфері регулювання ЗЕД, особливо на рівні регіональних та місцевих органів влади. Надання консультацій, що враховують регіональні особливості (географічні, соціальні, економічні), сприяє вдосконаленню інституційного середовища й формуванню ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств.

Зважаючи на подвійний характер консалтингу у сфері ЗЕД (з одного боку, як інструменту зниження транзакційних витрат, а з іншого — як складової системи управління зовнішньоекономічними операціями), доцільно розрізняти зовнішні та внутрішні принципи його організації. Зовнішні принципи охоплюють вимоги до державних органів, що регулюють ЗЕД, тоді як внутрішні стосуються стандартів і принципів діяльності самих консалтингових компаній.

Серед ключових зовнішніх принципів слід виділити державну підтримку та визнання важливості консалтингових послуг на всіх рівнях управління. Це передбачає систематичний збір і аналіз інформації, дослідження ринкової кон'юнктури, розробку ефективних рішень щодо управління товарними та фінансовими потоками, що сприяє підвищенню ефективності учасників ЗЕД і зниженню їхніх витрат. Відтак, держава має створювати сприятливі умови для розвитку консалтингового ринку.

За В.А. Вербою [15, с. 82], однією з ключових умов є можливість прогнозування змін міжнародної ринкової кон'юнктури та трансформацій у глобальних інституційних умовах. Таке завдання може ефективно виконувати лише спеціалізована консалтингова структура. Це положення має стати не лише принципом, а й орієнтиром державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Особливої уваги заслуговує створення системної та комплексної системи консалтингової підтримки ЗЕД. Державні органи мають сприяти поширенню консалтингових послуг, що забезпечить належну якість управління консалтинговими компаніями та відповідність їх діяльності міжнародним стандартам.

Втім, висока вартість консалтингових послуг значно обмежує доступ до них для багатьох учасників ЗЕД. До того ж оцінка ефективності консультування можлива лише через певний час, що породжує питання довіри до постачальників таких послуг. Одним із можливих рішень цих проблем є розвиток системи некомерційних консалтингових структур та незалежних аудиторських організацій у межах державно-приватного партнерства, що вже давно застосовується у багатьох розвинених країнах.

І.Л. Гурняк [16, с. 8] вказує на важливість принципу оцінювання ефективності консалтингової діяльності. Це дозволяє встановити рівень якості наданих консультаційних послуг, оцінити діяльність компаній, що їх надають, а також визначити доцільність витрат на їх оплату.

Внутрішні принципи організації консалтингу спрямовані на забезпечення системності, цілеспрямованості та наукового підходу у діяльності компаній. Серед таких принципів варто відзначити: цілепокладання, системність, безперервність, збалансованість, адаптивність.

Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити високий рівень організації консалтингової підтримки ЗЕД. При розробці та впровадженні державної політики підтримки ЗЕД важливо враховувати загальні принципи

сталого розвитку: історизм, рівномірність, комплексність, економічну збалансованість, узгодження інтересів учасників зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів.

Для поглибленого аналізу методичних основ розвитку консалтингових послуг у сфері ЗЕД доцільно розглянути етапи становлення цієї галузі в Україні. Активна фаза розвитку консалтингу розпочалася в період глобалізації економіки, коли знання та інформаційні ресурси стали важливим чинником успішної зовнішньоекономічної діяльності. На відміну від внутрішньої торгівлі, зовнішньоекономічна діяльність передбачає підвищені ризики та рівень невизначеності, що посилює потребу в якісному консалтинговому супроводі.

У провідних країнах світу консалтинговий сектор характеризується високим рівнем розвитку, широкою мережею компаній, великим спектром послуг, численною базою клієнтів і значним внеском у ВВП та розвиток ЗЕД.

Для кращого розуміння еволюції цієї галузі варто звернутися до періодизації розвитку консалтингу. М.С. Плєсков [17, с. 213] виокремлює шість ключових етапів становлення українського консалтингу, характеристика яких наведена в таблиці 1.2.

За умов командно-адміністративної економіки попит на консалтингові послуги був мінімальним. Лише з переходом до ринкових умов зросла потреба у професійному консалтингу. Проте процеси адаптації залишаються складними й потребують часу. Тому виявлення проблем і слабких місць у системі консалтингового забезпечення ЗЕД залишається актуальним завданням на етапі посттрансформаційного розвитку економіки України.

Таблиця 1.2

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

Етап розвитку	Характерні риси	Основні чинники впливу	Результати/наслідки
1990-ті роки (Початковий етап)	- Становлення ринку консалтингових послуг - Відсутність досвіду та стандартів	- Перехід до ринкової економіки - Лібералізація зовнішньої торгівлі	- Формування перших консалтингових компаній - Низька якість послуг
2000-2010 рр. (Етап розвитку)	- Активізація діяльності міжнародних консалтингових компаній - Зростання попиту	- Євроінтеграційні прагнення України - Залучення іноземних інвестицій	- Поява спеціалізованих напрямів консалтингу - Підвищення стандартів якості
2011-2019 рр. (Етап стабілізації)	- Диверсифікація консалтингових послуг - Конкуренція між гравцями ринку	- Поглиблення зовнішньоекономічних зв'язків - Реформи в економіці	- Зростання професіоналізації сфери - Розширення спектру послуг (юридичний, фінансовий консалтинг тощо)
2020 р. - теперішній час (Етап трансформації)	- Диджиталізація послуг - Адаптація до викликів глобальної економіки та війни	- Вплив пандемії COVID-19 - Військова агресія РФ - Потреба у післявоєнній відбудові	- Перехід до онлайн-консалтингу - Зростання попиту на стратегічний консалтинг та міжнародні проекти

Побудовано автором

За спостереженнями Дахно І.І. [18, с. 112], сучасний етап економічного розвитку характеризується соціально-економічною нестабільністю, поширенням кризових явищ у різних сферах господарської діяльності та суспільного життя, а також наявністю численних внутрішніх ризиків і зовнішніх викликів. Усі ці фактори суттєво ускладнюють розвиток як консалтингової галузі в цілому, так і сфери зовнішньоекономічної діяльності зокрема. Попри це, консалтинг залишається надзвичайно затребуваною діяльністю не лише в Україні, а й у державах Центральної Америки, Східної

Європи та інших регіонів із подібними викликами соціально-економічного характеру.

На сьогодні Україна переживає період трансформаційних змін, що супроводжуються системною економічною кризою, проблемами у сфері зовнішньої торгівлі, а також ослабленням ефективності функціонування державних інституцій. В таких умовах консалтинг набуває особливого значення, оскільки допомагає державним органам формувати та впроваджувати інституційні реформи, спрямовані на стабілізацію й розвиток національної економіки.

Водночас, незважаючи на окремі позитивні зрушення в економічній трансформації, розвиток консалтингової діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин залишається обмеженим через низку суттєвих факторів. До них відносяться висока конкуренція на ринку консалтингових послуг, обмежені фінансові ресурси підприємств і організацій, недостатній рівень ділової культури в частині залучення професійних консультантів, дефіцит кваліфікованих вітчизняних експертів, а також висока вартість таких послуг.

Проте подолати ці бар'єри й забезпечити стійкий розвиток консалтингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності цілком можливо. Для цього необхідне глибоке розуміння не лише специфіки й типології консалтингової діяльності, а й комплексу чинників, що перешкоджають її подальшому розвитку. Лише за умов системного аналізу й усвідомлення зазначених аспектів можна забезпечити розробку та реалізацію ефективних рішень на різних рівнях управління зовнішньоекономічною діяльністю.

1.3. Організаційне забезпечення консалтингових послуг в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності

Відповідно до висновків сучасної економічної науки, динаміка розвитку всіх сфер економічної діяльності, зокрема консалтингу, значною

мірою визначається рівнем сформованості сприятливого інституціонального середовища. Хоча неокласичний підхід досі залишається домінантним у теоретичних економічних дослідженнях, впровадження нових технологій і посилення економічної взаємозалежності країн зумовлюють потребу переосмислення жорстких припущень цієї теорії, зокрема ролі інститутів у регулюванні поведінки економічних суб'єктів. Результативність функціонування як окремих консалтингових компаній, так і галузі в цілому залежить від комплексу механізмів і методів надання послуг, інституційного регулювання діяльності учасників ринку, а також від самих суб'єктів, які забезпечують цю діяльність. Ще одним важливим аспектом ефективного розвитку консалтингових послуг є чітке визначення концептуальних основ середовища, в якому функціонує консалтингова діяльність.

Ключовими поняттями інституціональної теорії є "інститути", "інституційне середовище" і "трансакційні витрати". За визначенням Д. Норта [19, с. 190], інститути – це "правила гри" в суспільстві, які охоплюють формальні та неформальні норми й механізми контролю за їх дотриманням. Р. Забродзка [10, с. 46] розглядає інститути як набір чинних правил, що визначають створення органів прийняття рішень у конкретних сферах, дозволяють або обмежують дії агентів, формують процедури взаємодії й окреслюють інтереси суб'єктів залежно від їхньої поведінки. Інститути створюють систему стимулів у суспільстві та економіці, регулюють дії індивідів, визначають межі їхньої повсякденної діяльності й знижують рівень невизначеності. Їх основне завдання полягає у сприянні економічному обміну між суб'єктами. Відповідно до інституціонального підходу, ринок трактується як сукупність соціальних взаємозв'язків, що забезпечують баланс між попитом і пропозицією. Таким чином, ринковий механізм функціонує за принципом домовленостей між двома економічними суб'єктами – продавцем і покупцем, які обмінюються цінностями згідно з діючими ринковими умовами.

Поняття "транзакційні витрати", запроваджене Д. Нормом [20, с. 34], отримало широке трактування. Воно стосується як витрат, пов'язаних з обміном товарами, так і з обміном різними видами діяльності. К. Ерроу пізніше окреслив ці витрати як "вартість підтримки системи у функціональному стані", порівнюючи їх із тертям у фізиці: якщо в фізичних процесах тертя спричиняє втрати енергії, то в економіці транзакційні витрати виникають унаслідок взаємодії економічних агентів і не мають прямого зв'язку з виробництвом. На думку Н. Мільчакової [21, с. 108-118], такі витрати негативно впливають на ефективність діяльності підприємств, ускладнюючи їхню основну виробничу діяльність. Для мінімізації цих витрат і підвищення ефективності економічних обмінів необхідні відповідні інститути.

М. Дженсен [22] розвинув теорію транзакційних витрат, пов'язавши їх із наявністю специфічних активів, тобто інвестицій, орієнтованих на співпрацю з конкретними партнерами, які неможливо перенаправити на інші цілі (наприклад, розміщення виробництва поруч із партнером, придбання спеціалізованого обладнання або підвищення кваліфікації персоналу для задоволення потреб конкретної компанії). Представники транзакційного інституціоналізму до таких витрат відносять витрати на передачу прав власності, укладання й захист контрактів, а також витрати, що виникають при спеціалізації й розподілі праці. Додатково, Дж. Бартзел [23] і Дж. Стіглер [24] звертають увагу на витрати, пов'язані з процесом вимірювання.

Отже, одним із ключових факторів інституційного забезпечення розвитку консалтингу є стан інституційної інфраструктури консалтингової галузі та зовнішньоекономічної діяльності загалом. За визначенням Н. Почерніної [25, с. 1], інфраструктура зовнішньоекономічної діяльності охоплює систему міжнародних, національних, приватних і державних інституційних та технічних механізмів, що сприяють ефективній діяльності суб'єктів міжнародних економічних відносин, забезпечуючи їхню взаємодію

й організовуючи рух товарів і фінансових потоків.

Проведений аналіз структури інституційного забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності ліг в основу створення таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Елементи системи інституційного забезпечення послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності

Елемент системи	Характеристика / Функції
Державні інститути	- Регулювання консалтингової діяльності у сфері ЗЕД - Підтримка експорту та інвестування - Ліцензування та сертифікація послуг
Міжнародні організації	- Надання інформаційної та методичної підтримки - Запровадження стандартів та норм - Фінансування проєктів розвитку
Професійні об'єднання консалтингових компаній	- Саморегулювання ринку консалтингу - Розробка етичних кодексів та стандартів - Підвищення кваліфікації фахівців
Консалтингові компанії та агентства	- Надання спеціалізованих послуг у сфері ЗЕД (маркетингові дослідження, юридичний супровід, аудит, логістика) - Розробка стратегій виходу на зовнішні ринки
Фінансово-кредитні установи	- Фінансування ЗЕД-проєктів - Консультації з питань валютного регулювання, кредитування, ризик-менеджменту
Навчальні та наукові установи	- Підготовка кваліфікованих кадрів для консалтингу в ЗЕД - Дослідження світових ринків та тенденцій розвитку ЗЕД
Інформаційно-аналітичні центри	- Надання статистичних, аналітичних даних - Проведення ринкових та галузевих досліджень для суб'єктів ЗЕД
Юридичні та аудиторські компанії	- Консультування з правових питань ЗЕД - Захист інтересів на міжнародних ринках - Аудит зовнішньоекономічних контрактів
Інноваційні структури та бізнес-інкубатори	- Сприяння розвитку інноваційних проєктів у сфері ЗЕД - Підтримка стартапів, які планують вихід на зовнішні ринки
Електронні платформи та цифрові сервіси	- Онлайн-консультації - Платформи для пошуку міжнародних партнерів - Автоматизація процесів ЗЕД

За: узагальнено автором

На мікроекономічному рівні важливу роль у забезпеченні ефективності ринку консалтингових послуг відіграють інститути, такі як професійні асоціації та товариства консультантів. Досвід економічно розвинених країн свідчить, що розробка етичних кодексів і стандартів професійної діяльності цими організаціями сприяє підвищенню якості консалтингових послуг і зростанню престижу професії консультанта. Така діяльність істотно вплинула на розвиток консалтингового ринку та національної економіки загалом.

На міжнародному рівні консалтингова інфраструктура включає транснаціональні об'єднання національних асоціацій консультантів, які формують детальні кодекси поведінки та визначають професійні стандарти й обмеження. Створення ефективного інституціонального середовища є стратегічним завданням у розвитку консультаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, оскільки воно сприяє формуванню й зміцненню потенціалу організацій, розвитку міжорганізаційних зв'язків, впровадженню високих стандартів економічної поведінки та, як наслідок, розширенню доступу до якісних консалтингових послуг і збільшенню їх обсягів.

Т.О. Рибаківа [26, с. 172] зазначає, що однією з основних передумов успішної реалізації стратегічних завдань і цілей державної політики з активізації консалтингової діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин України є формування ефективної інституційної структури. Її ключовими елементами виступають норми та правила (інститути), які забезпечують належну координацію й організацію функціонування ринку консалтингових послуг. Авторка підкреслює, що чинна нормативно-правова база України, система регулювання та консалтингові інституції демонструють низьку ефективність, у ряді випадків є нерациональними й значно поступаються аналогічним системам у країнах із розвинутою економікою.

Недостатній рівень нормативно-правового, методологічного та інституційного забезпечення консалтингової діяльності гальмує реалізацію завдань державної політики в цій сфері. Як було зазначено у попередніх розділах, наявні проблеми зумовлені відсутністю ефективних органів колективної та координуючої дії, асиметрією інформації та обмеженим доступом до актуальних даних про ринки й економічних агентів. Погіршує ситуацію й те, що багато інституцій, створених на ранніх етапах трансформації національного ринку, фактично припинили свою діяльність, що сприяє зростанню соціальної та економічної невизначеності.

На думку І. Рогошевського [27, с. 7], у період посттрансформаційного розвитку економіки України слід здійснити демонополізацію ринків, ресурсів та управлінських систем, стимулювати створення альтернативних недержавних інституцій і протидіяти розвитку тіньових структур. При цьому важливим є забезпечення належної інституційної підтримки для створення сприятливого економічного та правового середовища, що сприятиме розвитку консалтингового сектору.

Міжнародна практика регулювання та саморегулювання ринку консалтингових послуг свідчить про існування кількох ефективних моделей управління. Ці системи зазвичай охоплюють:

- внутрішні кодекси етики й стандарти професійної діяльності, яких дотримуються асоціації консультантів, аудиторів, юристів, рекрутерів та інших фахівців бізнес-супроводу;
- національні механізми регулювання ринку професійних послуг;
- міжнародні стандарти якості послуг, розроблені такими організаціями, як ISO та EFQM;
- нормативи найму консультантів, що регулюються урядами, міжурядовими організаціями (ЄС, ЄБРР, Світовий банк);
- внутрішні регламенти консалтингових компаній;

- правила найму та працевлаштування консультантів у компаніях-клієнтах.

Особливу роль у цій системі відіграють професійні консалтингові асоціації, що діють у понад 43 країнах світу. Вони мають корпоративну структуру членства, об'єднуючи консалтингові компанії, а не окремих консультантів. Такі національні асоціації входять до складу Міжнародної ради консалтингових асоціацій з офісом у Торонто. Для окремих консультантів створені організації з управлінського консультування [3, с. 27-28].

Важливою складовою міжнародних консалтингових асоціацій є кодекси професійної етики, що вимагають дотримання високих стандартів самодисципліни. Наприклад, Американська асоціація консультування (АСА), заснована в 1929 році, активно сприяє впровадженню етичних норм, підвищуючи якість консалтингових послуг та їх цінність для бізнесу.

Впровадження подібних практик в Україні потребує часу та зусиль, проте вони є ефективним інструментом боротьби з недобросовісною діяльністю й сприяють формуванню прозорого ринку консалтингових послуг.

Багато неурядових консалтингових асоціацій організовують професійну підготовку та підвищення кваліфікації, проводять тренінги, семінари, конференції, досліджують нові методи консультування та менеджменту, займаються сертифікацією фахівців. Такі ініціативи можуть бути корисними для впровадження в Україні з метою розвитку галузі.

Водночас створення інституційного середовища, яке б відповідало міжнародним стандартам, залишається складним завданням з огляду на специфіку розвитку української ЗЕД.

Федик М.В. та Лихолат С.М. [28, с. 97] визначають ключові пріоритети вдосконалення інституційної основи консалтингу: стимулювання розвитку консалтингових компаній; координація діяльності учасників ринку;

покращення комунікаційних процесів; інтеграція українського консалтингу в міжнародні ринки; моніторинг розвитку галузі в секторі ЗЕД.

Ці напрями слід розглядати як елементи функціональної системи підтримки консалтингової діяльності в регіонах України. Досягнення результатів можливе лише за умови вдосконалення формальних інституцій (нормативно-правового регулювання), що регламентують діяльність консалтингових компаній і створюють умови для їх зростання.

Проблема інституційного регулювання глобального ринку консалтингових послуг стала особливо актуальною в кінці ХХ століття. Як вказує С.Є. Шлемкевич [29, с. 623], основну роль у подоланні інформаційної асиметрії в цій сфері відіграє система ліцензування консалтингової діяльності, особливо в контексті ЗЕД. У світі механізми ліцензування дозволяють захистити клієнтів від неякісних послуг. В Україні ж консалтинговий ринок умовно поділяється на дві категорії: ліцензовані напрями (юриспруденція, аудит, операції з цінними паперами) та сфери, що не підлягають обов'язковому ліцензуванню (маркетинг, менеджмент, реклама, соціально-трудові питання).

Важливу роль у розвитку національного консалтингу відіграють міжнародні програми, такі як TASIC, USAID та проекти Світового банку, що сприяли запровадженню міжнародних стандартів консалтингової практики в Україні. Підтримку в цьому напрямі надають також ЄБРР і DFID.

Досвід передових країн показує, що ефективна організація консалтингової підтримки ЗЕД вимагає створення професійних об'єднань консультантів. Такі асоціації, як FEACO і AMCF, сприяють підвищенню стандартів якості, етики та професіоналізму в галузі.

FEACO об'єднує 25 національних асоціацій і понад 1 200 консалтингових компаній, у яких працює понад 12 000 консультантів. AMCF (раніше ACME), заснована в США, згодом стала транснаціональною організацією, яка впливає на глобальний ринок управлінського консалтингу.

Україні доцільно впроваджувати подібну модель організації консалтингової діяльності у сфері ЗЕД, з акцентом на дотримання етичних норм і забезпечення високих стандартів якості послуг.

Окрім консалтингових асоціацій, на міжнародному рівні діють організації, що займаються питаннями управління й освіти в сфері менеджменту, наприклад: Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD); SEEMAN; Американська асоціація менеджменту (АМА); Всеяпонська федерація менеджменту (Zenporen) [1].

Ці організації створюють мережі управлінських консультаційних фірм, забезпечують інформаційну підтримку, розробляють етичні стандарти, займаються підготовкою й підвищенням кваліфікації консультантів.

Для України ключовим є розвиток професійних асоціацій і галузевих об'єднань, що можуть сприяти професіоналізації ринку консалтингових послуг у ЗЕД. На сьогодні в Україні діє низка таких об'єднань:

- Всеукраїнська асоціація "Укрконсалтинг";
- Українська асоціація консультантів з управління (UAMC);
- Всеукраїнська асоціація центрів підтримки бізнесу (ВАЦБ);
- Всеукраїнська асоціація ділових інтернет-центрів;
- Українська мережа підтримки бізнесу (УСПБ);
- Українська консультаційна мережа (УКМ).

Діяльність цих організацій має бути активізована, зокрема в частині підтримки консалтингових послуг у сфері ЗЕД, інтеграції до міжнародних професійних спільнот та впровадження міжнародних стандартів.

Ефективний розвиток консалтингових послуг є вагомим фактором стимулювання зовнішньоекономічної активності України та посилення її конкурентних позицій на глобальних ринках.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГУ В ГАЛУЗІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Роль і значення консалтингових послуг у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності України

В умовах повномасштабної війни в Україні багато ключових показників і характеристик стану та розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності залишаються кількісно неточними або не мають належного обґрунтування як на рівні окремих підприємств (мікроекономічному), так і на рівні економіки країни в цілому (макроекономічному). Така ситуація створює значні ризики для стабільності зовнішньоекономічних зв'язків та становить загрозу національній безпеці України.

Нижче подано основні загрози, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність і безпеку країни:

- низький рівень зовнішньоекономічної активності в розрахунку на одного суб'єкта господарювання;
- обмежена географічна диверсифікація експортно-імпортних операцій;
- перевищення обсягів імпорту над експортом та випереджальні темпи зростання імпортних поставок;
- більший обсяг прямих інвестицій українських компаній в іноземні економіки порівняно з обсягами інвестицій, що надходять в економіку України;
- орієнтація експорту переважно на сировину та продукцію з низькою доданою вартістю;
- значна частка сировинних товарів і недостатній рівень експорту високотехнологічної продукції;
- висока залежність внутрішнього споживчого ринку від імпортних продуктів харчування;
- зростання частки імпортованих продуктів у структурі внутрішньої економіки.

Загальні тенденції свідчать про зростання обсягів експорту консалтингових послуг, що позитивно впливає на експортний потенціал країни.

Загальний експорт послуг України демонстрував позитивну динаміку до 2022 року, коли через повномасштабну війну з росією відбулося значне скорочення обсягів експорту. У 2023 році експорт товарів становив \$36 млрд, а імпорт – \$63,5 млрд, що свідчить про продовження негативного сальдо торгового балансу.

Експорт комп'ютерних послуг України протягом останніх років демонстрував стабільне зростання, що перетворило галузь ІТ на один із провідних секторів національної економіки та головне джерело валютних надходжень. З 2017 року спостерігався щорічний приріст доходів від надання комп'ютерних послуг, однак із початком повномасштабної війни у 2022 році темпи зростання суттєво сповільнилися, а у 2023 році експорт навіть скоротився рис. 3.1.

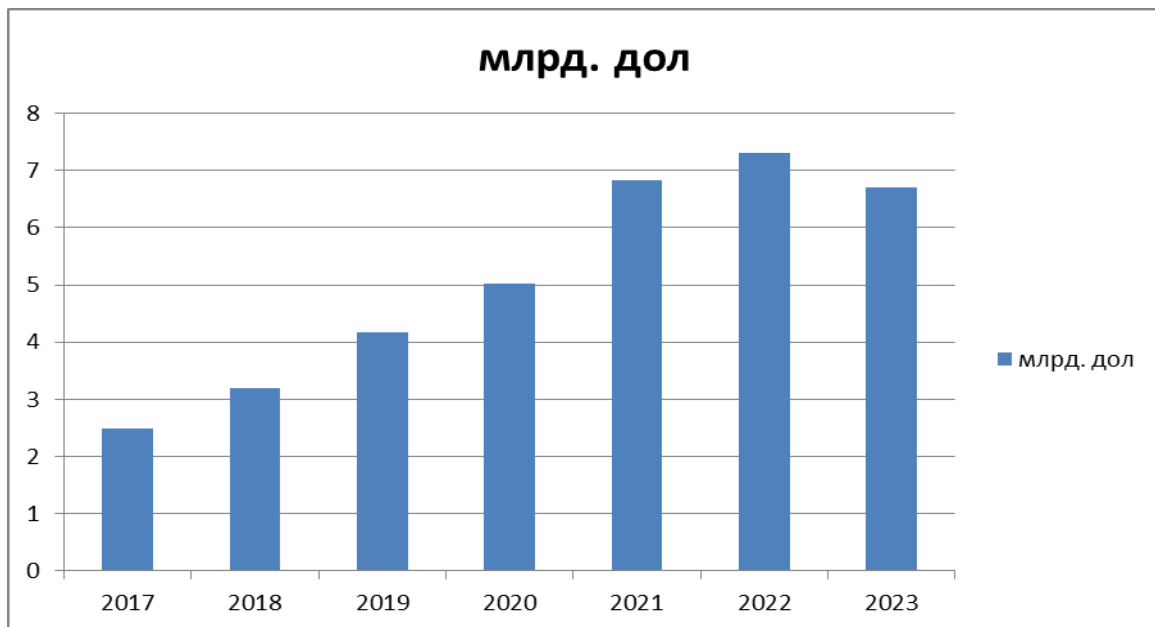


Рис. 2.1 Динаміка експорту комп'ютерних послуг 2017-2023 рр., млрд. дол..

У 2017 році обсяг експорту комп'ютерних послуг України становив 2,485 млрд доларів США. Це був період активного розвитку української ІТ-

галузі, коли країна зарекомендувала себе на світовому ринку як надійний постачальник ІТ-послуг.

У 2018 році експорт зріс до 3,205 млрд доларів, що становило приріст майже на 29% у порівнянні з попереднім роком. Основними рушіями зростання стали збільшення попиту на послуги аутсорсингу та розробку програмного забезпечення.

У 2019 році галузь знову показала значне зростання. Обсяг експорту сягнув 4,174 млрд доларів, що на 30% більше за попередній рік. Українські компанії активно нарощували присутність на ринках США, Великої Британії, Німеччини та країн ЄС.

У 2020 році, попри пандемію COVID-19, експорт комп'ютерних послуг досяг 5,026 млрд доларів, демонструючи 20% зростання. Світова діджиталізація та перехід бізнесу в онлайн простір стали основними факторами підтримки попиту на українські ІТ-послуги.

У 2021 році експорт комп'ютерних послуг збільшився до 6,830 млрд доларів, що відповідало зростанню на 36%. Це був рекордний рік, що закріпив за Україною статус одного з найбільших експортерів ІТ-послуг у Східній Європі.

У 2022 році, незважаючи на початок повномасштабної війни в лютому, ІТ-галузь залишалася стійкою. Обсяг експорту комп'ютерних послуг навіть зріс на 5,9%, сягнувши 7,3 млрд доларів США. Компанії швидко адаптувались до нових реалій, забезпечуючи безперервність бізнесу, релокуючи персонал та офіси.

У 2023 році вперше за багато років зафіксовано падіння експорту. Обсяг експорту комп'ютерних послуг становив 6,7 млрд доларів, що на 8,5% менше порівняно з 2022 роком. Зниження пояснюється кількома факторами: міграцією спеціалістів за кордон, релокацією компаній, а також високими ризиками для інвесторів та клієнтів через війну.

У 2023 році комп'ютерні послуги склали 41% від загального експорту послуг України, залишаючись найбільшим джерелом валютних надходжень серед усіх секторів експорту послуг.

У 2024 році тенденція до зниження експорту комп'ютерних послуг продовжилася. За перші чотири місяці 2024 року експорт склав \$2,14 млрд, що на 3,5% менше порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Попри ці виклики, ІТ-індустрія України залишається ключовим сектором економіки, забезпечуючи значні валютні надходження та підтримуючи економічну стабільність країни.

Серед консультаційних послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності найбільш динамічно розвивалися різні ділові, професійні та технічні послуги. У період з 2005 по 2022 рік їхній середньорічний індекс зростання становив 1,63 (відлік ведеться від базового 2005 року). Розглядаючи окремі підгрупи, найвищий темп зростання продемонстрували рекламні послуги — 1,45. Послуги у сфері досліджень і розробок зросли з індексом 1,31, юридичні, бухгалтерські та інші аналогічні послуги — 1,23, а архітектурні, інженерні та інші технічні — 1,16 (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Індекси росту окремих груп послуг експорту України, 2005-2022 рр.

Види послуг	Роки									Середньорічний індекс росту
	2005*	2006	2009	2010	2016	2019	2020	2021	2022	
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: * - 2005 р. взятий при розрахунку як базисний.

Розраховано за: [30; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Аналіз географічної структури експорту консультаційних послуг свідчить, що у 2010 році найбільші обсяги експорту комп'ютерних послуг були спрямовані до країн Америки, досягнувши 131 856,5 тис. дол. США. Експорт різноманітних ділових, професійних і технічних послуг до цього регіону склав 606 015,6 тис. дол. США. У той же час до країн Європи було експортовано комп'ютерних послуг на суму 131 856,5 тис. дол. США. У 2021 році спостерігалось зростання експорту консультаційних послуг майже в усі регіони світу. Винятком стало зниження поставок різних ділових, професійних і технічних послуг до Австралії та Океанії (з 5,2 % до 1,2 % від загального обсягу експорту), а також комп'ютерних послуг (з 6,2 % до 0,6 %). У 2022 році найбільші обсяги експорту комп'ютерних послуг були спрямовані до країн Північної та Південної Америки — 304 340,1 тис. дол. США, та країн Європи — 364 065,3 тис. дол. США. Поставки комп'ютерних послуг до США становили 364 065 тис. дол. США, а експорт різноманітних ділових, професійних і технічних послуг до країн Європи досягнув 990 952 тис. дол. США. Загальна вартість експорту послуг у 2022 році склала 655 121,2 тис. дол. США.

У 2022 році українські комп'ютерні послуги експортувалися до понад 100 країн світу. Основними ринками були США та країни Європейського Союзу, які разом забезпечили близько 80-85% усього експорту ІТ-послуг України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні країни-імпортери комп'ютерних послуг з України у 2022 році

Країна	Частка в експорті, %	Особливості співпраці
США	40-50%	Розробка ПЗ, аутсорсинг, підтримка стартапів.
Велика Британія	10%	FinTech, кібербезпека, мобільні додатки.
Німеччина	7-8%	Корпоративні системи, Automotive software, промислові рішення.
Канада	5%	Аутсорсинг ІТ-розробок, консалтинг, стартапи.
Ізраїль	4%	Кібербезпека, HealthTech, стартапи.
Швейцарія	3-4%	Рішення для банків, страхування,

Країна	Частка в експорті, %	Особливості співпраці
		фармацевтика.
Нідерланди	3%	Електронна комерція, фінансові сервіси, автоматизація бізнес-процесів.
Швеція, Норвегія, Данія (Скандинавія)	3-4%	GreenTech, енергетика, телекомунікації.
Польща	2-3%	FinTech, стартапи, офіси R&D.
ОАЕ, Саудівська Аравія	1-2%	Розробка додатків, smart city, фінансові технології.
Інші країни	<1%	Франція, Італія, Австралія, Південна Корея, Сингапур, Японія.

За: узагальнено автором

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності українських експортерів консалтингових послуг доцільно застосовувати методи багатовимірної статистики, зокрема факторний аналіз і багатовимірну регресію. Крім того, важливо дослідити показники ефективності та продуктивності консалтингових систем, що функціонують на вітчизняному ринку. При цьому визначити рівень конкуренції на ринку консалтингових послуг України, зокрема в сегменті зовнішньоекономічної діяльності, є складним завданням, так само як і оцінити його реальну ємність.

За різними джерелами, кількість консалтингових компаній в Україні становить від 300 до 2000. За інформацією Statinform Consulting, на українському ринку працює понад 2000 консалтингових фірм, які охоплюють більш ніж 100 секторів економіки. Близько 40% із них зосереджені в Києві. По 6% від загальної кількості компаній діють у Дніпрі, Одесі та Миколаєві. Львівська, Харківська й Запорізька області акумулюють близько 4% консалтингових компаній. У таких регіонах, як Полтавська, Київська (область), Херсонська, Сумська, Закарпатська, Івано-Франківська та Чернігівська області, розміщено від 2% до 3% підприємств цього сектору. Водночас у Черкаській, Житомирській, Вінницькій, Хмельницькій, Кіровоградській, Волинській, Рівненській та Тернопільській областях діє від 1% до 2% компаній. За даними Державної фіскальної служби

України, найбільша частка консалтингових підприємств — 60% — зосереджена в центральному регіоні країни (передусім у Києві). На східний регіон припадає 14%, західний — 10%, а південний — 16% [31].

Переважна більшість українських консалтингових компаній надає комплексні послуги не лише вітчизняним, а й іноземним економічним суб'єктам. Виняток становлять компанії, що спеціалізуються на юридичних, аудиторських, ІТ-послугах, кадровому консалтингу та організації тренінгів. Водночас у період з 2005 до 2009 року ринок зазнав суттєвих змін: з'явилися нові учасники, які зосередили свою діяльність на обслуговуванні окремих секторів економіки, таких як нерухомість, готельно-ресторанний бізнес і сфера розваг. Саме ці напрями продемонстрували найбільшу динаміку зростання. Нові компанії надавали комплексні послуги, що сприяли створенню й розвитку бізнесу у відповідних галузях.

З метою забезпечення сталого розвитку українських консалтингових компаній у сфері ЗЕД необхідно здійснити детальну сегментацію ринку, визначити основні типи конкурентів і проаналізувати ключові характеристики кожної групи. Це стане основою для формування обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг національних компаній у сфері консалтингу, орієнтованого на зовнішньоекономічну діяльність.

У цьому контексті доцільно виділити три основні групи суб'єктів, що впливають на розвиток ринку консалтингових послуг в Україні:

- великі міжнародні консалтингові компанії;
- досвідчені українські консалтингові фірми;
- українські компанії, що перебувають на етапі формування або становлення (рис. 2.2).

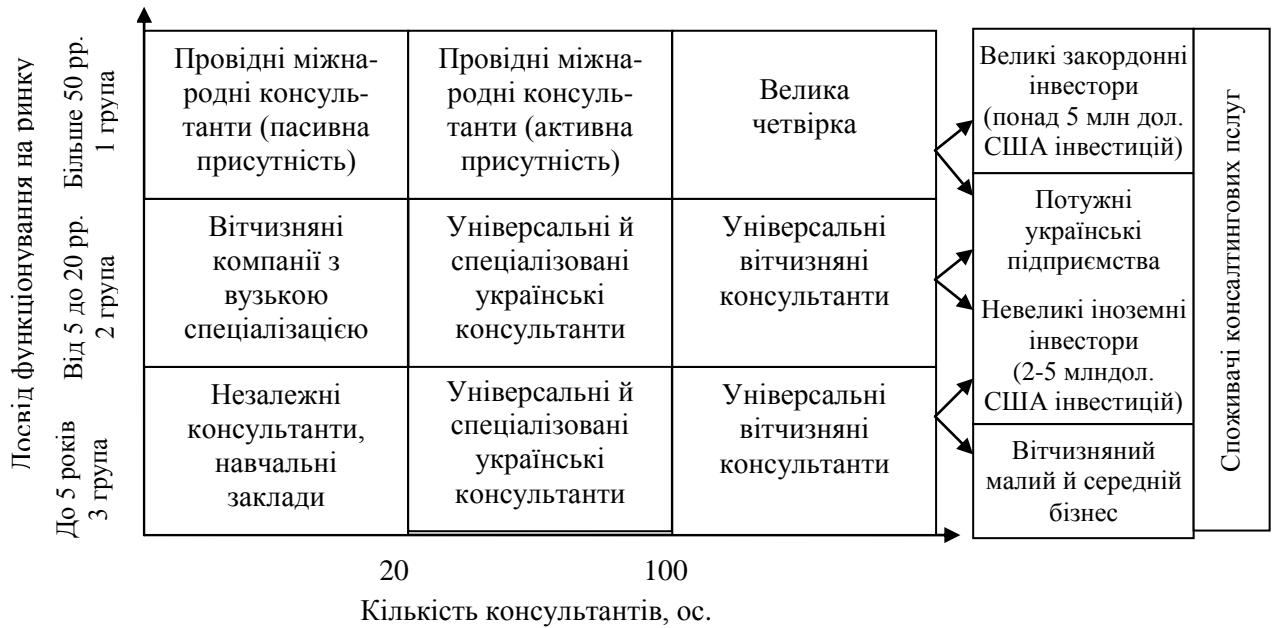


Рис. 2.2. Карта ринку консалтингових послуг в системі ЗЕД України, на початок 2021 р.

За: узагальнено автором

До вказаних секторів ринку належать консалтингові компанії, які утворюють досить стабільні ринкові групи. Перехід фірм із однієї категорії до іншої є рідкісним явищем і зазвичай відбувається внаслідок процесів злиття, поглинання або реструктуризації. Більшість компаній тривалий час зберігають свій статус, працюючи в межах відповідного сегмента ринку без суттєвих змін у позиціонуванні.

Конкурентна боротьба між консалтинговими компаніями всередині кожної групи переважно має горизонтальний характер, хоча іноді спостерігаються й вертикальні взаємодії. Це обумовлено прагненням компаній залучити клієнтів, які вибирають консультантів не лише з певного цінового або галузевого сегменту, а й орієнтуючись на рівень професійної компетенції та спектр запропонованих послуг.

Провідну групу на ринку складають міжнародні консалтингові компанії, відомі світові бренди, які надають широкий спектр послуг у сфері управлінського консалтингу. Вони займають міцні позиції у багатьох

секторах економіки, зосереджуючи основну увагу на корпоративних стратегіях, стратегічному плануванні, маркетингових дослідженнях та оптимізації виробничих і бізнес-процесів. Консультаційні послуги цієї категорії відзначаються високою вартістю та орієнтовані на роботу з великими клієнтами.

Попри різноманітність корпоративних культур, кадрової політики й спеціалізації, всі компанії цієї групи характеризуються стратегічним підходом до ведення бізнесу. Їхні консультанти, як правило, мають багатопрофільну освіту та працюють над комплексними проєктами в різних сферах економіки. До цієї групи належать компанії «великої четвірки» — PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG — а також інші великі міжнародні аудиторські та консалтингові фірми.

Основними клієнтами таких компаній є інвестори з великими проєктами, вартість яких перевищує 5 мільйонів доларів США. Зазвичай ці проєкти спрямовані на створення нових робочих місць та довгостроковий розвиток бізнесу в Україні. Міжнародні консалтингові фірми активно працюють із як іноземними, так і вітчизняними підприємствами, надаючи їм підтримку при виході на міжнародні ринки. У портфелі послуг таких компаній — стратегічне управління, інформаційні технології, електронна комерція, управління персоналом, організація бізнес-процесів тощо. Висока професійна експертиза, ефективні системи управління знаннями й великі команди консультантів із складною організаційною структурою забезпечують їм провідні позиції на глобальному ринку.

Друга група — досвідчені українські консалтингові компанії. Вони спеціалізуються на обслуговуванні малих та середніх іноземних інвесторів з обсягами капіталовкладень від 2 до 5 мільйонів євро. Основні клієнти таких компаній — виробничі підприємства, що займаються реекспортом продукції (зокрема у швейній, взуттєвій, металообробній, автомобільній промисловості), а також компанії-експортери у деревообробній сфері.

Ці інвестори часто походять з Польщі, Угорщини, Чехії, Данії та переміщують виробничі потужності до України з метою зниження витрат. Їхні вкладення у проекти зазвичай складають від 500 тисяч до 5 мільйонів доларів США. Такі компанії потребують підтримки на етапах відкриття бізнесу, реєстрації підприємств, отримання ліцензій, організації бухгалтерського обліку, податкового й митного консалтингу.

У цьому секторі діє сильна конкуренція між такими фірмами, як WUMC, Munk, Andersen & Feilberg (MAFCON), Proconsult, J&L Consulting, а також окремими незалежними консультантами. Основні конкурентні переваги українських консалтингових компаній полягають у глибокому розумінні місцевих умов — від законодавства до особливостей бізнес-середовища, а також у наявності стійких зв'язків із органами влади.

Часто іноземні інвестори звертаються до цих фірм за комплексними послугами — від пошуку земельних ділянок і приміщень до юридичного супроводу угод з нерухомістю, організації кадрової політики, отримання дозвільної документації, технічної підтримки виробництва, імпорту обладнання та реєстрації компаній. У сфері зовнішньоекономічної діяльності також зростає попит на маркетинговий консалтинг. Більшість клієнтів надають перевагу співпраці з універсальними компаніями, які можуть супроводжувати весь життєвий цикл інвестиційного проєкту.

Додатково друга група компаній бере участь у міжнародних донорських програмах (TACIS, USAID), які сприяли формуванню окремих українських консалтингових фірм, орієнтованих на потреби ЗЕД.

Третю групу складають українські консалтингові компанії, що перебувають на етапі становлення бізнесу. Основними клієнтами таких компаній є місцеві підприємства, що швидко розвиваються та часто трансформуються з малого й середнього бізнесу в середні компанії, або підприємства, які проходять процес приватизації.

Попит на послуги консалтингу з боку таких компаній зростає, зокрема в напрямках розвитку людського капіталу, впровадження інформаційних систем управління, маркетингових досліджень. Однак через високі ціни на консалтингові послуги підприємства нерідко намагаються вирішувати ці завдання власними силами. У складних випадках або при потребі масштабних змін вони все ж звертаються до зовнішніх консультантів.

З метою зниження витрат деякі компанії намагаються залучати кваліфікованих фахівців до власного штату, що дозволяє їм уникнути частини витрат на зовнішній консалтинг.

2.2. Аналіз динаміки розвитку консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України

Світовий ринок консалтингових послуг є одним із найбільш динамічних секторів сучасної економіки, демонструючи стабільне щорічне зростання на рівні 15–20%. За інформацією аналітичної компанії Gartner, у 2022 році обсяг глобального ринку консалтингу збільшився на 5,1% і сягнув 89,6 млрд доларів США, тоді як у 2021 році він становив 85,2 млрд доларів. Найбільші темпи приросту зафіксовано в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону: лідером стала Індонезія, де обсяг ринку зріс на 42,3%. Високі показники продемонстрували також Китай (29,2%), Малайзія (24,6%) і Таїланд (22,3%). Суттєву зацікавленість інвесторів викликали й інші країни, що розвиваються, серед яких В'єтнам, М'янма, Лаос, Бруней та Шрі-Ланка [31].

Перед формуванням прогнозів розвитку консалтингової галузі та прийняттям управлінських рішень у цій сфері необхідно проводити емпіричні дослідження, спрямовані на оцінку масштабів і результативності консалтингової підтримки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Станом на сьогодні у світі функціонує близько 2000 компаній, які спеціалізуються на інформаційному консалтингу. Серед них приблизно 40 компаній є великими гравцями, чисельність персоналу яких варіюється від 300

до 30 тисяч осіб, а річний обсяг доходів перевищує 70 млн доларів США. Ці компанії контролюють близько 66% світового ринку інформаційного консалтингу. Ще 25% припадає на середні консалтингові компанії, тоді як малі фірми займають приблизно 9% ринку.

У зв'язку з цим розвиток національних консалтингових компаній та їхній вихід на міжнародні ринки є економічно виправданим і перспективним напрямом. Ба більше, активізація консалтингової діяльності у сфері зовнішньоекономічної діяльності України може стати каталізатором формування позитивного синергетичного ефекту в період післявоєнної відбудови економіки.

Проблематика оцінки ефективності консалтингових послуг у системі ЗЕД набуває дедалі більшої актуальності, особливо в умовах зростання конкуренції на внутрішньому ринку таких послуг. Водночас, попри велику кількість інформаційних ресурсів, що присвячені аналізу експорту товарів, товарній і географічній структурі зовнішньої торгівлі, бракує аналітики, яка б дозволяла об'єктивно оцінити потенціал окремих секторів економіки чи конкретних видів послуг, включаючи консалтингові.

Поглиблена оцінка конкурентоспроможності можлива завдяки аналізу порівняльних переваг в експорті товарів і послуг. На практиці для визначення таких переваг застосовується низка кількісних показників, що базуються на різних методологіях і вимагають ретельного збору статистичних даних [32, с. 308].

Оцінити конкурентні переваги українських консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності можна за допомогою індексів порівняльної переваги, які розробили Лісснер і Баласса [33, с. 41–59; 125, с. 302–316]. Використання цих індексів дозволяє кількісно визначити ефективність консалтингових послуг на зовнішніх ринках та оцінити їхній потенціал у міжнародній торгівлі.

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

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.

У випадках, коли значення показника B_{ji} перевищує одиницю, це свідчить про наявність у країни і порівняльних переваг у секторі j. Іншими словами, відповідна галузь займає більш значну частку в структурі експорту цієї країни порівняно з іншими державами, що аналізувалися в дослідженні (ref). Таке виявлення порівняльних переваг дає змогу визначити найбільш конкурентоспроможні й стратегічно важливі галузі та напрями економічної діяльності на глобальному ринку.

Суть методології полягає в тому, що перевага у зовнішній торгівлі визначається тоді, коли експорт товарів або послуг певної галузі країни перевищує обсяги імпорту аналогічної продукції. Це є свідченням фактичної або підтвердженої порівняльної переваги відповідної галузі. Докази на користь такої логіки надає класична теорія міжнародної торгівлі Хекшера-Оліна, згідно з якою країни спеціалізуються на виробництві й експорті товарів, що інтенсивно використовують наявні у них фактори виробництва.

Основна ідея застосування індексу порівняльних переваг полягає в тому, що реальні (як історичні, так і сучасні) показники зовнішньої торгівлі відображають фактичну спеціалізацію країни. Цей інструмент дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги, не вдаючись до детального аналізу факторів і умов, що впливають на їхнє формування [34, с. 33].

Однак слід зазначити, що у практиці України існують труднощі зіставлення даних через розбіжності в класифікації товарних груп і послуг,

які застосовуються в українській та європейській системах статистики. Це суттєво ускладнює порівняння показників експорту України з аналогічними показниками інших країн. У результаті застосування класичного індексу Баласси в таких умовах є менш ефективним [33, с. 41–79].

З огляду на зазначені труднощі, доцільно використовувати модифіковану формулу для оцінки порівняльних переваг, яку було розроблено Дослідницьким центром прогнозування та міжнародної інформації. Наразі ця методика активно застосовується Відділом аналізу ринку Центру міжнародної торгівлі (ЮНКТАД/COT).

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

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.

Зазначена методика розрахунку дозволяє відображати порівняльні переваги країни як у межах одного окремого року, так і на основі багаторічних даних, здійснюючи порівняння з іншими державами, що входять до складу аналізованої групи. У разі проведення довгострокових досліджень динаміку виявлених порівняльних переваг можна відстежити протягом кількох періодів, а також розрахувати їх середньозважене значення за обраний проміжок часу.

У межах цієї методології було здійснено аналіз порівняльних переваг України в міжнародній торгівлі послугами за період 2013–2021 років із застосуванням класифікації груп ТНЗЕД. Результати дають змогу охарактеризувати наявність і рівень порівняльних переваг України в експорті

послуг, що здійснюються у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Основні результати проведеного аналізу відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати оцінювання порівняльних переваг України в зовнішній торгівлі консалтинговими та іншими послугами 2014-2022 рр.

Види послуг	Індекс виявленої порівняльної переваги (RCA) за роками									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
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: [35; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У 2021 році найвищі значення індексу порівняльних переваг (RCA) України в міжнародній торгівлі послугами (де $RCA > 1$) були зафіксовані в таких категоріях, як транспортні послуги, включаючи морські, повітряні, залізничні та трубопровідні перевезення ($RCA = 168,44$); комп'ютерні послуги ($RCA = 6,42$); а також ремонтні послуги ($RCA = 15,55$). Це свідчить про високий рівень

спеціалізації України у вказаних сферах та ефективність її експортних операцій у міжнародній торгівлі послугами.

Аналіз динаміки показника RCA для групи «Комп'ютерні послуги» демонструє, що найбільш конкурентоспроможні позиції Україна має на ринках таких країн, як Домініканська Республіка (RCA = 333,89), Данія (226,18), Південна Корея (176,20), США (147,62), Мексика (123,41), Болгарія (102,46), Швеція (97,74), Ізраїль (90,89), Норвегія (71,37) та Австралія (70,16).

Разом із тим, найменші значення індексу RCA в торгівлі комп'ютерними послугами були зафіксовані у відносинах із країнами, де Україна має слабкі позиції: Словенія (-68,32), Барбадос (-70,01), Хорватія (-70,14), Австрія (-70,71), Румунія (-78,62), Чехія (-83,51) та Ірландія (-140,84). Це вказує на низьку конкурентоспроможність на цих ринках.

Щодо групи послуг «Різноманітні ділові, професійні та технічні послуги», динаміка RCA демонструє наявність конкурентних переваг України на ринках низки країн. Найвищі показники спостерігаються в Екваторіальній Гвінеї (RCA = 351,41), Північній Македонії (241,46), Естонії (223,35), Аргентині (222,11), Словенії (220,13), Фінляндії (174,33), Гвінеї (162,63), Австрії (157,02), ПАР (156,30), Ефіопії (122,01), Бразилії (119,71), Румунії (117,12), Ліхтенштейні (108,61) та Китаї (103,52).

Водночас Україна демонструє найнижчі конкурентні позиції у цій групі послуг на ринках Азербайджану (-118,59), Уругваю (-122,90), Катару (-135,24), Камеруну (-136,49), Японії (-171,95), Таджикистану (-174,84), Люксембургу (-229,39), Ізраїлю (-229,87) та Сербії (-351,41). Це свідчить про значну різницю в ефективності роботи на різних національних ринках.

Отже, аналіз динаміки, структури та географічної спрямованості зовнішньоекономічної діяльності України в сегменті консалтингових послуг дає підстави стверджувати, що наразі їхня конкурентоспроможність на світовому ринку залишається недостатньо високою. Проте отримані результати свідчать про наявність потенціалу для розширення присутності українських

консалтингових компаній на розвинених ринках, зокрема в Сполучених Штатах Америки та країнах Європейського Союзу.

Дослідження зовнішньої торгівлі консалтинговими послугами вимагає ідентифікації основних факторів і рушійних сил, що впливають на їх розвиток. Проведення багатовимірного регресійного аналізу на основі даних за 2016–2021 роки дало змогу визначити ступінь взаємозалежності між показниками розвитку регіональних ринків консалтингових послуг та обсягами їх експорту (показник Y_1).

Встановлено, що основними чинниками, які впливають на динаміку експорту консалтингових послуг України, є:

- загальний обсяг експорту послуг (коефіцієнт регресії – 0,12);
- обсяг прямих іноземних інвестицій (коефіцієнт – 0,02);
- обсяг продажу послуг у сфері інформатизації (коефіцієнт – 0,71);
- обсяг продажу послуг у галузях права, бухгалтерського обліку, аудиту, комерційної діяльності та інформаційних технологій.

У 2021 році найвищі показники порівняльних переваг України у зовнішній торгівлі послугами (значення індексу RCA перевищує 1) спостерігалися в таких групах: транспортні послуги, включаючи морський, повітряний, залізничний та трубопровідний транспорт ($RCA = 168,44$); комп'ютерні послуги (6,42); а також ремонтні послуги (15,55). Це свідчить про високий рівень спеціалізації України в цих сферах у системі міжнародної торгівлі послугами та значну ефективність експортних операцій у зазначених секторах.

Аналіз динаміки індексу виявленої порівняльної переваги в групі «Комп'ютерні послуги» демонструє, що Україна має найвищі конкурентні позиції на ринках таких країн, як Домініканська Республіка ($RCA = 333,89$), Данія (226,18), Південна Корея (176,20), США (147,62), Мексика (123,41), Болгарія (102,46), Швеція (97,74), Ізраїль (90,89), Норвегія (71,37) та Австралія (70,16).

Водночас найнижчі значення індексу RCA для України в торгівлі комп'ютерними послугами зафіксовано в таких країнах, як Словенія (-68,32), Барбадос (-70,01), Хорватія (-70,14), Австрія (-70,71), Румунія (-78,62), Чехія (-83,51) та Ірландія (-140,84), що свідчить про слабкі конкурентні позиції на цих ринках.

Щодо групи послуг «різноманітні ділові, професійні та технічні послуги», динаміка індексу RCA показує ширшу географію національних ринків, де Україна має конкурентні переваги. Найвищі показники зафіксовані в Екваторіальній Гвінеї (351,41), Північній Македонії (241,46), Естонії (223,35), Аргентині (222,11), Словенії (220,13), Фінляндії (174,33), Гвінеї (162,63), Австрії (157,02), Південно-Африканській Республіці (156,30), Ефіопії (122,01), Бразилії (119,71), Румунії (117,12), Ліхтенштейні (108,61) та Китаї (103,52).

Разом із тим, найнижчі конкурентні позиції України в цій групі послуг спостерігаються в Азербайджані (-118,59), Уругваї (-122,90), Катарі (-135,24), Камеруні (-136,49), Китаї (-103,52), Японії (-171,95), Таджикистані (-174,84), Люксембурзі (-229,39), Ізраїлі (-229,87) та Сербії (-351,41).

Таким чином, проведений аналіз динаміки, структури та географічної орієнтації зовнішньоекономічної діяльності в сфері консалтингових послуг свідчить про те, що на сьогодні їхня конкурентоспроможність на світовому ринку залишається низькою. Водночас отримані результати дають підстави стверджувати про наявність перспектив для зміцнення позицій українського консалтингу на розвинених ринках, зокрема в США та Європейському Союзі.

Дослідження консалтингових послуг у системі міжнародної торгівлі вимагає виявлення основних факторів і драйверів, що впливають на їх розвиток. Використання багатовимірного регресійного аналізу на основі даних за 2016–2021 роки дало змогу визначити ступінь взаємозв'язку між показниками розвитку регіональних ринків консалтингових послуг та обсягами їх експорту (Y1). Встановлено, що на динаміку експорту консалтингових послуг України найбільше впливають такі чинники: загальний обсяг експорту послуг (коефіцієнт

регресії – 0,12); обсяг прямих іноземних інвестицій (0,02); обсяг продажу послуг у сфері інформатизації (0,71); а також обсяг продажу послуг у галузях права, бухгалтерського обліку, аудиту, комерційної діяльності та інформаційних технологій.

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

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

x_1 – загальний обсяг експорту послуг, млн дол. США;

x_5 – обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку, млн дол. США;

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

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

x_8 – обсяг реалізованих послуг у сфері рекламної діяльності (у ринкових цінах), тис. грн;

x_9 – обсяг реалізованих послуг із підбору 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.

Значення статистичних показників $R = 0,90$ та $R^2 = 0,87$ свідчать про наявність тісного зв'язку між незалежними змінними та залежною змінною. Крім того, високий рівень F-критерію Фішера (1120,2) підтверджує значну силу цих взаємозв'язків.

Щодо показника обсягу імпорту консультаційних послуг у регіони

України (Y_2), найбільш суттєвий вплив мають такі фактори:

- загальний обсяг імпорту послуг (коефіцієнт регресії становить 0,94);
- обсяг реалізованих послуг у сфері юридичної діяльності, бухгалтерського обліку, аудиту, консультування з питань комерційної діяльності та управління (0,21);
- обсяг реалізованих послуг з підбору та надання персоналу (0,12);
- інвестиції в основний капітал у секторах, що охоплюють операції з нерухомістю, оренду, інжиніринг і надання послуг підприємцям (0,07).

Статистичні показники $R = 0,89$ та $R^2 = 0,88$ демонструють високий рівень залежності між змінними, а значення F-критерію Фішера (1432,8) підтверджує міцність виявлених взаємозв'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 – загальний обсяг імпорту послуг, млн дол. США;

x_3 – кількість підприємств-імпортерів, тис. одиниць;

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

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

x_9 – обсяг реалізованих послуг із підбору та забезпечення персоналом (в ринкових цінах), тис. грн;

x_{14} – обсяг інвестицій в основний капітал за видами економічної діяльності: операції з нерухомістю, інжиніринг, оренда й надання послуг підприємцям, млн грн.

Таким чином, обсяги експорту та імпорту консалтингових послуг значною мірою залежать від рівня інвестицій в основний капітал, спрямованих на розвиток цієї галузі, а також від загального обсягу

реалізованих консультаційних послуг на внутрішньому ринку. Це підкреслює важливість якісної підготовки фахівців у сфері консалтингу, а також необхідність розширення національного ринку за рахунок створення нових конкурентоспроможних підприємств, здатних ефективно конкурувати з іноземними компаніями на глобальному рівні.

Для українських консалтингових компаній зберігається значний потенціал активної участі у зовнішньоекономічній діяльності. Проте реалізація цього потенціалу стримується низкою чинників, серед яких: складність оцінки ринкового потенціалу через відсутність прозорої інформації про стан галузі; нестача чіткої нормативно-правової бази, яка регулює діяльність у сфері консалтингу; стійкі стереотипи щодо високої вартості консалтингових послуг; дисбаланс попиту в різних ринкових сегментах; недостатній рівень конкуренції в окремих галузях; а також низька культура ведення бізнесу у сфері консалтингових послуг.

Інформаційне середовище управлінського консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності України формується завдяки взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх консультантів. Ця взаємодія сприяє появі нових управлінських ідей, розвитку сучасних консалтингових продуктів, стимулюванню попиту на них, а також підвищенню загальної якості конкурентного середовища у сфері консалтингу. Разом із тим, на динаміку розвитку галузі впливають і непрямі чинники.

За результатами дослідження, проведеного в межах проєкту ЄС «Послуги з підтримки МСП у пріоритетних галузях», було виявлено основні бар'єри, що стримують попит на консалтингові послуги серед учасників зовнішньоекономічної діяльності. До них належать: низький рівень обізнаності підприємств щодо переваг консалтингу (зазначено 90% респондентів), недостатня управлінська компетентність підприємців (70%), обмежена платоспроможність і відсутність сформованої культури оплати консультаційних послуг (70%).

Враховуючи проблематику розвитку консалтингу в сфері ЗЕД, актуальним стає створення професійних асоціацій, які б виконували такі основні функції:

- розробка й лобіювання нормативно-правових документів у сфері консалтингу, включаючи діяльність у зовнішньоекономічному напрямку;
- формування професійного етичного кодексу й стандартів ведення консалтингової практики;
- акредитація програм підвищення кваліфікації для консультантів та забезпечення їх впровадження;
- удосконалення методик консультування, розробка нових консалтингових проєктів та їх впровадження;
- збирання та аналітична обробка достовірних даних для прогнозування тенденцій розвитку консалтингового ринку у сфері ЗЕД;
- популяризація професії консультанта, проведення маркетингових заходів для стимулювання попиту на консультаційні послуги серед суб'єктів ЗЕД;
- захист професійних інтересів висококваліфікованих національних консультантів;
- створення мотиваційних механізмів залучення нових учасників до професійних асоціацій та розробка чітких критеріїв їх прийому.

Інституціоналізація консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України вимагає адаптації до сучасних викликів та глобальних тенденцій. Наразі спостерігаються негативні явища, що знижують прозорість ринку консалтингу: відсутність уніфікованих стандартів надання послуг, надмірно спрощений доступ до професії без належного контролю з боку регуляторів, зростання кількості незадоволених клієнтів. Ці фактори можуть призвести до втрати довіри до галузі, зниження ефективності управлінських рішень та виникнення кризових ситуацій у стратегічному розвитку підприємств.

Для забезпечення стабільної та результативної роботи вітчизняних інформаційно-консалтингових компаній у сфері зовнішньоекономічної діяльності доцільно:

- забезпечити узгодження інтересів та активну співпрацю між консалтинговими компаніями й суб'єктами ЗЕД;
- організувати якісний моніторинг рівня такої взаємодії та оцінювати результативність наданих консультаційних послуг;
- стимулювати зростання ефективності підтримки зовнішньоекономічної діяльності з боку українських консалтингових компаній, зокрема шляхом впровадження сучасних стандартів та інструментів консалтингу.

2.3. Аналіз результативності консалтингових послуг для учасників зовнішньоекономічної діяльності

Процес формування та розвитку консалтингової діяльності як окремої галузі економіки України відбувається на декількох рівнях. На макрорівні цей процес репрезентований діяльністю різних організаційних структур, що функціонують у загальнонаціональному масштабі. До таких належать асоціації, фонди міжнародної технічної допомоги, а також програми, що реалізуються за підтримки іноземних фінансових установ. Водночас на мікрорівні спостерігається зростання активності й підвищення рівня спеціалізації консалтингових компаній і організацій, які надають послуги у визначених секторах економіки, зокрема в напрямках зовнішньоекономічної діяльності. Варто підкреслити, що існує безпосередній взаємозв'язок між активізацією діяльності консалтингових структур та розвитком зовнішньоекономічної активності України.

Розглянемо детальніше діяльність підприємств та організацій у сфері зовнішньоторговельного консалтингу на території України. Однією з найбільш ефективно діючих та системно організованих структур, що надає

комплексні консалтингові послуги у сфері міжнародної торгівлі, є Торгово-промисловою палатою України (ТПП). Це незалежна, самоврядна та неприбуткова організація, що відіграє важливу роль у консультаційній підтримці суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Перші кроки у створенні інституцій консультаційної підтримки у зовнішній торгівлі в Україні пов'язані з діяльністю торгово-експортних палат, серед яких варто згадати Львівську торговельну палату, засновану ще у 1850 році за наказом імператора Австрії Франца-Йосифа, а також Російську експортну торгово-промислову палату, створену у 1912 році, з філіалом у Південно-Західному регіоні. Торгово-промисловою палатою України у своєму сучасному форматі була сформована у 1972 році на основі аналогічної структури СРСР, а як національна українська установа діє з 1992 року. Правові засади її діяльності були закріплені у Законі України «Про Торгово-промислову палату України», прийнятому Верховною Радою 2 грудня 1997 року.

Нині до складу ТПП України входить близько 10 тисяч підприємств та організацій різних форм власності. Палата має 11 представництв за кордоном і мережу регіональних палат по всій Україні. Основна діяльність ТПП спрямована на сприяння розвитку науково-технічних, промислових та торгових зв'язків українських підприємств із зарубіжними партнерами, а також на підтримку економічної діяльності українського бізнесу як всередині країни, так і за її межами. Одним із ключових завдань палати є захист інтересів своїх членів, у тому числі у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Регіональні торгово-промислові палати України надають практичну підтримку підприємствам, що здійснюють зовнішньоекономічні операції, допомагаючи їм просувати українську продукцію на міжнародних ринках. У рамках цієї роботи ТПП пропонує широкий спектр професійних послуг, зокрема консультування з питань міжнародної торгівлі, аналіз ринкових можливостей, підготовка до участі у міжнародних виставках тощо.

Серед основних напрямів консультаційної діяльності ТПП слід виділити надання інформаційної підтримки експортерам, імпортерам, інвесторам, а також компаніям, які планують залучити іноземний капітал. У рамках національного проекту Export.ua впроваджено комплексні консалтингові рішення, адаптовані до рівня підготовки та потреб учасників ЗЕД. Пропонуються програми як для підприємств-початківців, так і для досвідчених експортерів. Особлива увага приділяється тим компаніям, які прагнуть оптимізувати витрати на консалтингові послуги, мінімізуючи ризики та ресурси за рахунок передачі частини функцій зовнішнім фахівцям.

Окремим нововведенням стало впровадження послуги організації зовнішньоекономічної діяльності на умовах аутсорсингу, яка орієнтована на підприємства, що раніше не брали участі у ЗЕД. Цей підхід дозволяє залучати досвідчені компанії з відповідними дозволами, сертифікатами й кваліфікованим персоналом для ефективного виходу на міжнародні ринки.

За результатами опитування, проведеного Кіровоградською регіональною ТПП у 2022 році, найбільш затребуваними серед учасників ЗЕД є такі види консалтингових послуг: професійне навчання та тренінги (11,6%), оформлення сертифікатів походження товарів (11,6%), участь у роботі спеціалізованих комітетів (6,3%), участь у міжнародних виставкових заходах за кордоном (5,3%) та послуги з просування компаній і їх продукції (4,2%) (див. рис. 2.3).

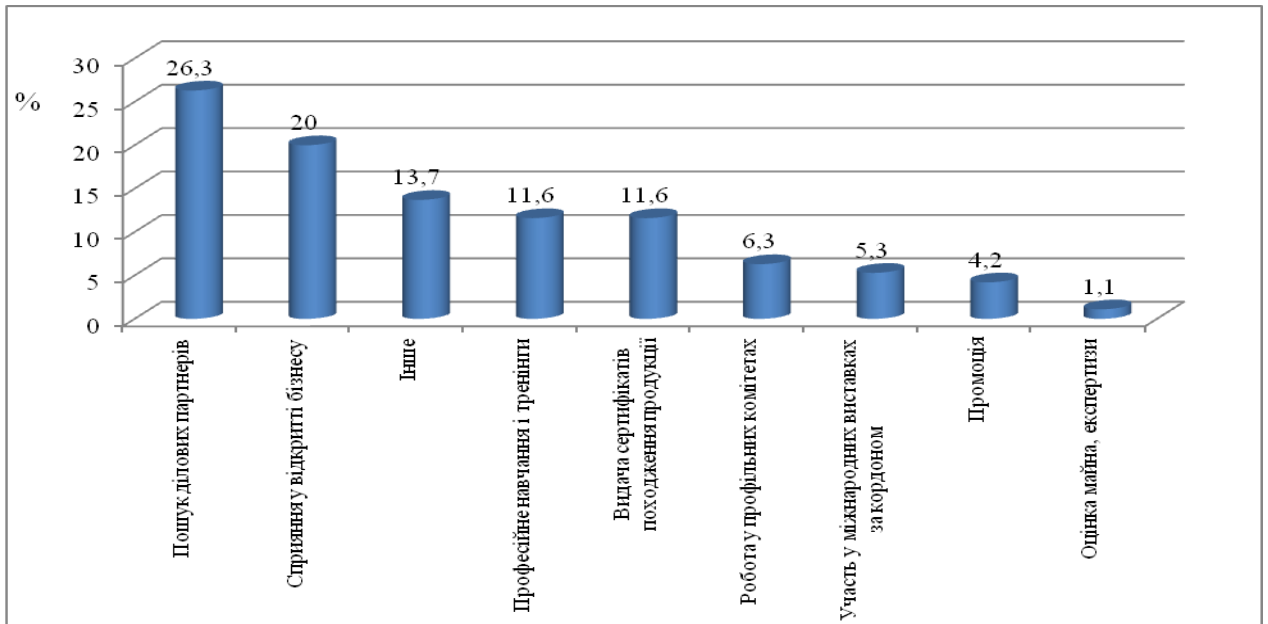


Рис. 2.3. Розподіл послуг консалтингу у сфері ЗЕД за рівнем їх важливості для клієнтів Кропивницької ТПП у 2022 р.

За: [36]

Інакше кажучи, для учасників зовнішньоекономічної діяльності на сьогодні найбільшу цінність мають саме ті консалтингові послуги, які сприяють досягненню конкретних і практичних результатів. Йдеться насамперед про налагодження партнерських відносин із зарубіжними компаніями, здійснення експортно-імпортних операцій, а також залучення іноземних інвестицій у підприємства.

З метою більш глибокого аналізу ефективності консалтингових послуг у сфері міжнародної торгівлі доцільно зупинитися на досвіді Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати. Вивчення її фінансової та економічної звітності дозволило виокремити основні напрями діяльності, які користуються найбільшим попитом серед підприємств-учасників зовнішньоекономічної діяльності. До таких послуг належать:

- оформлення митних декларацій на товари;
- посередницька діяльність у встановленні контактів із потенційними партнерами;
- проведення експертиз і сертифікаційної оцінки товарів;

- надання актуальної інформації щодо ринкової кон'юнктури та зовнішньоекономічних регламентів;
- супровід зовнішньоекономічних угод і контрактів;
- організація професійного перекладу та супроводу переговорів із закордонними контрагентами.

Оцінка економічної доцільності та результативності зазначених консультаційних послуг здійснювалася з використанням формул (2.1) та (2.2).

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

$$\text{Ефект} = D - B, \quad (2.6)$$

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

Згідно з показниками, наведеними в таблиці 2.6, найвищу ефективність серед послуг, які надає Торгово-промислова палата, демонструють інформаційні сервіси та послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Доходи від надання інформаційних послуг удвічі перевищують витрати на їхнє забезпечення, тоді як у сфері зовнішньоекономічних послуг на кожен вкладену гривню витрат припадає 1,8 гривні доходу. Найвагоміші фінансові результати Кіровоградська регіональна ТПП досягла саме у напрямках надання послуг із зовнішньоторговельної діяльності (прибуток у розмірі 200,1 тис. грн) та експертизи (156,4 тис. грн). Це підкреслює доцільність подальшого розвитку й розширення цих напрямів у загальній структурі послуг палати.

Суттєвий попит на експертні послуги, які забезпечили дохід у розмірі 677,7 тис. грн, зумовлений їх значущою роллю для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні операції. Проведення експертиз дозволяє виявляти невідповідність імпортової продукції встановленим стандартам

якості, що дає змогу компаніям домогтися заміни товару або отримати грошову компенсацію від постачальників.

Так, наприклад, відповідно до експертного висновку № 2-1-I від 22.01.2021 р., виданого ПАТ «ЖЦБК», було виявлено невідповідність технічним стандартам продукції, що надійшла від компанії Capital Industrial Machinery Ltd. (Велика Британія). У результаті постачальник здійснив заміну 24 рейок на продукцію, що відповідала заявленим вимогам, загальною вартістю 439,49 тис. грн.

Ще один приклад стосується компанії CO. RI. MA. S.r.l. (Marchesini Group, Італія), яка, на підставі висновків експертної оцінки, провела заміну технологічної лінії миття, стерилізації, розливу та запаювання ампул. Вартість нового обладнання становила 1 млн грн, і після заміни підприємство змогло забезпечити стабільну роботу лінії на номінальній потужності.

Крім того, згідно з Оцінкою ТПП № 2-2-I від 25.01.2017 р., ПАТ «Кропивницька фармацевтична фабрика» скористалося висновками палати для оновлення свого виробничого обладнання. Це дало змогу замінити технологічну лінію на більш сучасну, вартість якої склала 1 млн грн.

Таблиця 2.4

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 : [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Ключові конкурентні переваги Торгово-промислової палати (ТПП)

України на ринку консалтингових послуг для учасників зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) зосереджуються на низці факторів, що забезпечують їй стійкі позиції серед провайдерів ділових послуг. Серед основних варто виокремити [38]:

- тривалий досвід у сфері ЗЕД, що охоплює комплексний супровід імпортно-експортних операцій та інвестиційних проєктів;
- високий рівень кваліфікації консультантів і аналітиків, які працюють у складі ТПП;
- незалежний і професійно визнаний статус організації;
- системний підхід до реалізації зовнішньоекономічних угод;
- різноманітність консалтингових послуг, орієнтованих на потреби бізнесу у сфері ЗЕД;
- широку міжнародну мережу партнерських зв'язків, що охоплює дипломатичні представництва та консульства різних країн;
- доступ до великої бази ділових контактів, які сприяють розширенню бізнес-можливостей українських компаній;
- активну участь у міжнародних програмах консалтингу та підготовки спеціалістів, зокрема у сфері ЗЕД.

У рамках міжнародних програм ТПП України активно сприяє розвитку консалтингових компетенцій шляхом проведення освітніх заходів і програм підвищення кваліфікації для консультантів, що працюють у зовнішньоекономічному секторі. Так, прикладом ефективної співпраці є проєкт East Invest, ініційований у рамках програми ЄС «Східне партнерство», що об'єднує Україну, Білорусь, Молдову, Азербайджан, Вірменію та Грузію. У межах цього проєкту було реалізовано низку заходів, орієнтованих на організації підтримки бізнесу (ОПБ) [38]:

- надання технічної допомоги ОПБ з метою посилення їхньої ролі у підтримці малого та середнього бізнесу;
- проведення організаційного аудиту для підвищення ефективності

ОПБ;

- формування партнерських зв'язків із подібними структурами країн ЄС (twinning);
- програми обміну для фахівців ОПБ країн Східного партнерства;
- організація тренінгів із питань адаптації до європейського законодавства та інтеграції бізнесу у міжнародне середовище;
- реалізація Академії East Invest для керівників організацій;
- Академія EUROCHAMBRES, спрямована на розвиток лідерських компетенцій менеджменту ОПБ.

Серед масштабних ініціатив також слід зазначити проєкт Profound, який реалізується за підтримки уряду Нідерландів у межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Його виконавцем виступає британська компанія CTA Economic & Export Analysts Ltd. Метою проєкту є розвиток потенціалу українських бізнес-асоціацій у сфері експортних послуг до Європейського Союзу в рамках Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA+) [38]. Проєкт стартував у вересні 2016 року, а його логічним продовженням стало створення Академії експорту, що здійснює підготовку консультантів із експорту для системи ТПП. У 2021 році навчання пройшли 40 експертів із регіональних палат ТПП, Міністерства економіки України, ДП «Держзовнішінформ» та ДП «Укрпромзовнішекспертиза» [38].

Окрему роль у забезпеченні консалтингового супроводу суб'єктів ЗЕД відіграють компанії, що спеціалізуються на маркетингових дослідженнях як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Доступ до актуальної аналітичної інформації дозволяє експортерам та імпортерам своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та зміцнювати власні конкурентні позиції. Основними гравцями у сфері маркетингових досліджень в Україні є національні та міжнародні консалтингові компанії [39].

За інформацією Української асоціації маркетингу, на ринку країни функціонує 68 компаній, що надають послуги маркетингового аналізу. При

цьому 47 із них складають ядро ринку, пропонуючи комплексні дослідницькі рішення. Більше половини замовників цієї категорії — це транснаціональні компанії, які працюють або планують вихід на український ринок [39].

Експертне опитування, проведене у 2021–2022 роках серед керівників провідних українських дослідницьких компаній, дозволило виявити ключові проблеми розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг, побудованих на основі маркетингових досліджень [39]:

- тенденція до зниження вартості послуг нерідко супроводжується погіршенням якості аналітичних рекомендацій;
- зниження готовності бізнесу фінансувати маркетинговий супровід своєї діяльності;
- орієнтація замовників на швидке отримання аналітичної інформації, що стимулює конкуренцію за ціною, іноді на шкоду якості;
- зростання попиту на комплексні та глибокі дослідження серед компаній із уже сформованими ринковими позиціями;
- зменшення кількості запитів на дослідження українського ринку та зростання зацікавленості у вивченні зарубіжних ринків (на 20% більше у порівнянні з попередніми роками).

На ринку консалтингових послуг в Україні вагому частку займають представництва світових гігантів, насамперед компанії «великої четвірки» — KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte та Ernst & Young. Основними напрямками їхньої роботи залишаються аудит, юридичний супровід, стратегічне консультування, оптимізація бізнес-процесів, управління проєктами та внутрішній аудит [39]. Зростання попиту на їхні послуги значною мірою пов'язане з приєднанням України до Світової організації торгівлі та створенням Зони вільної торгівлі з ЄС.

Водночас серед вітчизняних спеціалізованих консалтингових компаній у сфері ЗЕД переважають малі й середні підприємства, які зосереджуються на наданні митно-брокерських послуг, а також консультацій з питань імпорту

та експорту. Разом із тим в Україні успішно функціонують і державні структури, зокрема ДП «Укрпромзовнішекспертиза», засноване у 1993 році. Компанія спеціалізується на аналітиці ринків, промислових дослідженнях і розробці бізнес-рішень. Її клієнтами є провідні підприємства гірничо-металургійного комплексу, машинобудівної, хімічної та агропромислової галузей, а також міжнародні компанії [40].

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

3.1. Пріоритетні вектори розвитку консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності

Одним із важливих напрямів розвитку національного консалтингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності є усвідомлення того, що досягнення глобальних цілей, зокрема суттєве підвищення рівня консалтингових послуг у ЗЕД до стандартів розвинених країн, є процесом тривалим і поступовим. Для його реалізації потрібен значний час і впровадження поетапних рішень. Очевидно, що сприятливе макроекономічне середовище для розвитку цієї галузі формуватиметься поступово.

Зважаючи на комплексний характер завдань, які необхідно вирішувати для підвищення ефективності консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності України, виникає потреба у стратегічному підході. Це вимагає розроблення та реалізації державних стратегій і тактик, які містять комплекс адміністративних і економічних заходів регуляторного впливу.

Основними інструментами державної політики у сфері розвитку консалтингової діяльності в системі ЗЕД мають стати заходи нормативно-правового, методичного та правового характеру, а також механізми соціального, інформаційного, організаційного та інституціонального забезпечення. Важливу роль у цьому процесі відіграють податкова, фінансова, кредитна, інноваційна та інвестиційна політики, а також ефективне управління на всіх рівнях. Сукупність цих заходів створює основні механізми та інструменти державного регулювання й стимулювання розвитку консалтингової галузі.

Ось комплекс заходів та їх реалізації, які сприятимуть подоланню проблем і усуненню перешкод для розвитку консалтингу в системі

зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) України:

1. Нормативно-правове забезпечення консалтингової діяльності

Заходи:

- Розробка і вдосконалення законодавства у сфері консалтингу, орієнтованого на ЗЕД.
- Визначення стандартів і сертифікації діяльності консалтингових компаній.

Спрощення дозвільних процедур для надання консалтингових послуг у ЗЕД.

Реалізація:

- Підготовка законопроектів спільно з професійними асоціаціями.
- Запровадження галузевих стандартів якості згідно з міжнародними нормами (ISO, ICMCI).
- Створення Єдиного державного реєстру консалтингових компаній.

2. Фінансове стимулювання розвитку консалтингу

Заходи:

- Державні гранти та програми підтримки малих і середніх підприємств (МСП) на залучення консалтингу у ЗЕД.
- Податкові пільги для компаній, що інвестують у консалтингові послуги при виході на зовнішні ринки.
- Залучення міжнародних програм технічної допомоги (USAID, GIZ, EBRD).

Реалізація:

- Створення державного фонду розвитку консалтингу в ЗЕД.
- Проведення конкурсів на отримання грантів для бізнесу на консалтинговий супровід зовнішньоекономічних операцій.
- Налагодження співпраці з міжнародними фінансовими організаціями для фінансування навчальних і консалтингових програм.

3. Підвищення кваліфікації та розвиток професійних кадрів

Заходи:

- Розвиток освітніх програм з міжнародного бізнесу, права, маркетингу та консалтингу.
- Стажування українських консультантів в успішних міжнародних компаніях.
- Сертифікація фахівців відповідно до міжнародних стандартів.

Реалізація:

- Співпраця ВНЗ з професійними асоціаціями консультантів.
- Запровадження магістерських програм та курсів підвищення кваліфікації.
- Організація тренінгів, семінарів, вебінарів з практикуючими консультантами ЄС, США.

4. Інформаційна підтримка та просування консалтингу

Заходи:

- Створення інформаційно-аналітичних платформ для підтримки українських експортерів.
- Просування іміджу українських консалтингових компаній на міжнародних виставках і форумах.
- Популяризація практики використання консалтингу серед МСП.

Реалізація:

- Запуск національного порталу з інформацією щодо правил ЗЕД, ринкових оглядів, партнерських пропозицій.
- Організація бізнес-місій і участь у міжнародних профільних заходах.
- Випуск інформаційних бюлетенів, кейсів з успішного впровадження консалтингу в ЗЕД.

5. Формування довіри та підвищення прозорості ринку консалтингових послуг

Заходи:

- Запровадження етичних кодексів і контролю за дотриманням професійних стандартів.
- Публічні реєстри сертифікованих консультантів і компаній.
- Рейтингування консалтингових компаній за рівнем наданих послуг.

Реалізація:

- Розробка етичного кодексу консалтингової діяльності спільно з професійними об'єднаннями.
- Запуск платформи з відгуками клієнтів і результатами діяльності компаній.
- Підтримка механізму незалежного аудиту консалтингових послуг.

6. Технологічне забезпечення консалтингової діяльності

Заходи:

- Впровадження IT-рішень для автоматизації надання консалтингових послуг (CRM, ERP-системи).
- Розвиток онлайн-консалтингу, особливо для МСП, у регіонах.
- Використання Big Data та аналітики при наданні рекомендацій у сфері ЗЕД.

Реалізація:

- Державна підтримка діджиталізації консалтингових компаній через програми фінансування.
- Проведення вебінарів та онлайн-зустрічей для бізнесу.
- Партнерство з IT-компаніями для створення спеціалізованих сервісів (аналітика ринків, ризик-менеджмент).

Очікувані результати:

- Підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародних ринках.

- Створення зрозумілого та прозорого ринку консалтингових послуг у сфері ЗЕД.
- Розвиток експортного потенціалу України та інтеграція у світову економіку.

Слід підкреслити, що вихід українських консалтингових послуг на міжнародні ринки має здійснюватися поступово, зокрема шляхом розширення наявної співпраці з країнами-партнерами, особливо тими, що межують з Україною. Реалізувати це можна через механізми транскордонного та міжрегіонального співробітництва, зокрема шляхом створення спільних кластерів. Водночас наразі спостерігається недостатній рівень активності регіонів у реалізації транскордонних консультаційних ініціатив, що стримує впровадження наукомістких і інформаційних проєктів. Це призводить до збереження неефективної структури експорту, яка характеризується домінуванням сировинних товарів і продукції з низьким рівнем технологічності, негативним сальдо в зовнішній торгівлі послугами та зниженням конкурентоспроможності вітчизняних консалтингових компаній, особливо у високотехнологічних сегментах.

Для подолання цієї ситуації та активізації одного з найперспективніших напрямів розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України доцільно розробити й запровадити регіональну програму міжнародного співробітництва у сфері консалтингових послуг. Її основою має стати міжрегіональна модель взаємодії в інформаційно-консультаційній сфері. Це сприятиме поглибленню регіональної співпраці й зміцненню конкурентних позицій українських консалтингових компаній. У рамках цієї програми слід визначити ключові напрями міжнародного партнерства в галузі консалтингу, сформувати перелік перспективних спільних проєктів, передбачити джерела їх фінансування та обсяги ресурсів, а також забезпечити їхню інтеграцію з чинними державними стратегіями й програмами. Це дозволить забезпечити

комплексний підхід до управління розвитком галузі на національному та регіональному рівнях.

Водночас впровадження подібної програми вимагатиме проведення ряду інституційних реформ. Насамперед необхідно конкретизувати пріоритетні напрями співробітництва в межах міжнародних договорів, міжрегіональних угод і програм прикордонного партнерства, а також визначити стратегічні пріоритети регіонального розвитку. Важливу роль у цьому процесі мають відігравати органи місцевої влади, які повинні співпрацювати з центральними органами виконавчої влади, зокрема Кабінетом Міністрів України та Міністерством закордонних справ. Усі ці заходи повинні враховувати наявні конкурентні переваги консалтингової галузі України й супроводжуватись державною підтримкою.

Третій етап розвитку передбачає зміцнення позицій українських консалтингових компаній на міжнародних ринках. Досягти цього можна за рахунок забезпечення високого рівня кваліфікації кадрів, наявності сучасної технічної інфраструктури та державної підтримки. Однак слід врахувати, що забезпечити рівні умови для розвитку всіх видів консалтингу одночасно є малоімовірним, тому першочергову увагу варто приділити тим галузям, де Україна вже має суттєві конкурентні переваги, зокрема сфері розробки програмного забезпечення. Такий підхід сприятиме інтеграції України у світовий ринок послуг, підвищенню її міжнародного іміджу та посиленню присутності на інших сегментах глобального консалтингового ринку за рахунок мультиплікативного ефекту.

Четвертий етап розвитку спрямований на диверсифікацію ринків збуту, продуктів і цільових аудиторій консалтингових послуг. На рисунку 3.2 представлено основні стратегічні завдання розвитку консалтингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, кінцевою метою яких є формування ефективної галузі, здатної забезпечувати якісну консультаційну підтримку для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України.

Ефективне стратегічне планування передбачає використання актуальної та достовірної інформації, водночас сам процес має бути гнучким і адаптивним. Тому важливо постійно коригувати цільові показники в разі відхилення від запланованих орієнтирів. Для цього доцільно запровадити систематичний моніторинг стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності та консультаційного забезпечення. Такий підхід включає оцінку результативності впроваджених заходів і виявлення ключових факторів, що впливають на динаміку показників, із врахуванням регіональних і галузевих особливостей.

Окремою перешкодою на шляху розвитку консалтингових послуг, зокрема у сфері інформаційних технологій, є стійкі стереотипи у суспільстві. Часто інтелектуальні продукти сприймаються як ресурси, що повинні бути доступними безкоштовно, широкого розповсюдження набули піратські програмні продукти, а необхідність оплати за інтелектуальні рішення викликає спротив з боку деяких учасників ринку. Водночас вагомий вплив на розвиток консалтингової інфраструктури, що підтримує зовнішньоекономічну діяльність, справляє процес інтернаціоналізації економічних зв'язків.

Серед основних причин нерівномірного розвитку інформаційно-консультаційного забезпечення ЗЕД можна виділити такі чинники: неоднакові темпи економічного зростання країн, різний рівень забезпечення природними ресурсами й трудовим потенціалом, нерівний доступ до фінансових ресурсів, відмінності у рівні науково-технічного прогресу, специфічне географічне розташування та природно-кліматичні умови.

Інтегрована система зовнішньоекономічного сектору функціонує в умовах низки економічних та правових обмежень, установлених як національним законодавством, так і міжнародними нормами. Це обумовлює необхідність чіткої координації між усіма компонентами системи, зокрема між елементами інфраструктури та безпосередньо суб'єктами ЗЕД.

Взаємозв'язки між цими елементами стають очевидними при аналізі функцій і методів роботи ринкової інфраструктури у сфері зовнішньоекономічної діяльності (рисунок 3.1).



Рис. 3.1 Функції, методи й орієнтири стратегічного розвитку інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності

За: побудовано автором

Із наведеного рисунка випливає, що орієнтація інфраструктури на задоволення потреб учасників міжнародної економічної діяльності зумовлює важливість кожної її складової в підготовці, супроводі та регулюванні зовнішньоекономічних процесів. При цьому рівень сервісу є не лише цільовим орієнтиром, а й індикатором ступеня розвитку консультаційної

інфраструктури зовнішньоекономічного сектору. Варто зазначити, що навіть значні інвестиції в матеріально-технічну базу не гарантують належного рівня кількості та якості консалтингових послуг. Втрачені можливості економічного зростання та розвитку зовнішнього сектору можуть спричинити серйозні економічні втрати.

З огляду на це, доцільно зосередити увагу на підвищенні якості створюваних інфраструктурних елементів, здійсненні детального аналізу їхньої ефективності та впровадженні новітніх методів роботи. Також важливо стимулювати активність постачальників консалтингових послуг шляхом застосування інструментів комерційного управління, розвитку конкуренції та залучення зацікавлених сторін до процесів формування та вдосконалення інфраструктури, що забезпечує консультаційну підтримку ЗЕД.

Важливу роль у цьому процесі має відігравати держава, яка повинна вдосконалювати підконтрольні їй інфраструктурні системи та підвищувати відповідальність за створення сприятливого нормативно-правового середовища для залучення приватного сектору до надання інфраструктурних послуг.

Важливим аспектом розвитку консалтингової галузі є встановлення чітких, прозорих і недискримінаційних правил функціонування ринку. Запровадження ринкових механізмів і принципів конкуренції здатне суттєво підвищити ефективність роботи консалтингової інфраструктури й покращити якість надаваних послуг. Додатковий позитивний ефект може бути досягнутий за умови залучення до процесу регулювання різних зацікавлених сторін, що сприятиме зростанню результативності управлінських рішень.

На відміну від макроекономічного рівня, де розвиток консалтингу значною мірою зумовлюється інституційними особливостями та структурою національної економіки, на мікроекономічному рівні ефективність діяльності консалтингових компаній визначається їхніми внутрішніми організаційними характеристиками. У цьому контексті ключове значення має функціонування

кожної консалтингової організації як окремої інституційної одиниці, яка діє в межах спеціальних норм і правил, притаманних самій галузі консалтингу.

Організаційна структура консалтингових компаній, як правило, має характер інституційної подвійності. З одного боку, вони виступають складовими ринкової інфраструктури, забезпечуючи її функціонування через надання спеціалізованих послуг. З іншого боку, ці компанії є важливими постачальниками стратегічного ресурсу — знань та інформації, що лежать в основі ринку інтелектуальних продуктів і послуг, включно з консалтингом. У зв'язку з цим вони виступають не лише елементами інфраструктури, а й активними учасниками ринкової конкуренції, розвиток яких супроводжується формуванням нових професійних і галузевих об'єднань.

Оскільки консалтингова діяльність передбачає надання послуг бізнес-суб'єктам, актуальним є питання розуміння інституційної природи поняття «послуга». Послуга являє собою результат специфічної діяльності, що виконується за запитом клієнта, зазвичай у межах окремої угоди, спрямованої на досягнення конкретних змін у стані організації-замовника. У ринковій економіці послуга одночасно виконує роль товару, який має як споживчу цінність, так і мінову вартість.

Виходячи з інституційного підходу до аналізу послуг і з урахуванням потреб споживачів, можна виокремити основні напрями консалтингової діяльності, що формують основу економічного середовища та є невід'ємними елементами загальної інституційної системи консалтингу. До таких напрямів належать загальний і адміністративний менеджмент, управління організаціями, аудит, управління персоналом, маркетинг і юридичне консультування.

Крім того, консультування в питаннях маркетингових досліджень, аналізу конкурентного середовища, особливостей інституційного просування товарів і послуг, а також інших аспектів економічної діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках.

Консалтинговий супровід державних органів у процесі виявлення бар'єрів і чинників, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність, може позитивно позначитися на зовнішньоекономічній політиці країни та сприяти формуванню сприятливого макроекономічного середовища для розвитку відповідних галузей.

Одним із найбільш затребуваних видів консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності залишається оптимізація й формалізація бізнес-процесів із подальшою їх автоматизацією. Цей напрям є надзвичайно перспективним для вдосконалення діяльності українських консалтингових компаній. Їхня конкурентоспроможність у сфері таких послуг повинна бути на рівні провідних світових консалтингових компаній, таких як Ernst & Young, KPMG, PwC та Deloitte, що особливо важливо при співпраці з великими транснаціональними корпораціями.

3.2. Ключові шляхи покращення інституційного середовища розвитку консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності України

Для створення цілісної, взаємопов'язаної й ефективної системи розвитку консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні необхідно впровадити дієві та автентичні механізми комунікації. Важлива роль у цьому належить професійним об'єднанням, зокрема асоціаціям українських підприємств у сфері управлінського консалтингу (наприклад, Асоціація українських консультантів з менеджменту). Саме ці організації мають ширші можливості для просування стратегічних ініціатив у рамках державної політики підтримки та розвитку консалтингової галузі порівняно з окремими компаніями (див. рисунок). Йдеться насамперед про впровадження національних програм розвитку консалтингових послуг, організацію інформаційної підтримки та сприяння становленню інформаційного суспільства.

Попри наявну потребу, в Україні наразі спостерігається дефіцит ефективної координації консалтингових проєктів. За умов належної державної підтримки та достатнього фінансування колективні структури могли б істотно підвищити ефективність як самого консалтингу, так і надання інформаційно-консультаційних послуг учасникам зовнішньоекономічної діяльності.

Практика розвинених країн свідчить, що успішними інструментами розвитку комунікаційних механізмів та інтеграції національних консалтингових компаній у глобальну економіку є залучення висококваліфікованих спеціалістів у ключових напрямках ІТ-сектору, а також ефективне використання державних замовлень. Важливу роль у цьому процесі відіграють і технопарки.

Проте, аналізуючи український контекст, можна констатувати, що потенціал технопарків в Україні наразі використовується недостатньо. Так, станом на початок 2023 року на території країни діяло лише 12 регіональних і виробничих наукових комплексів, з яких лише три зосереджувалися на інформаційно-комп'ютерних технологіях [41]. Це суттєво відстає від аналогічних показників у країнах із розвинутою економікою. Україні необхідно сконцентрувати інтелектуальні ресурси в декількох ключових центрах та створити сприятливі умови для розвитку наукових досліджень і впровадження інновацій у підприємства, що працюють на зовнішніх ринках.

У рамках реалізації Міждержавної програми створення інформаційно-маркетингових центрів і мереж, затвердженої законодавством України, було ініційовано створення електронної платформи ContentNet. Проте її розвиток виявився недостатнім для повноцінного виконання функцій координації консультаційної підтримки ЗЕД в Україні.

Важливим елементом комунікаційної інфраструктури консалтингових компаній є розвиток інформаційного суспільства, оскільки в умовах глобалізації інформація стає ключовим економічним ресурсом, критичним

фактором виробництва й підвищення ефективності економічної діяльності.

Однак, згідно з даними Всесвітнього економічного форуму, у 2020–2021 роках Україна займала лише 82-е місце зі 134 країн у рейтингу мережевої готовності (NRI). Причинами цього є низький рівень доступності технологій, недостатня готовність користувачів до впровадження інновацій і низький ступінь застосування передових технологій [42]. Це свідчить про уповільнений прогрес у формуванні інформаційного суспільства, що негативно позначається на розвитку консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності, стримуючи зростання національної конкурентоспроможності.

Додатковим викликом є значний відтік ІТ-спеціалістів до аутсорсингових компаній, орієнтованих переважно на зовнішні ринки. За даними Асоціації аутсорсингу Центральної та Східної Європи, станом на початок 2023 року ринок промислового аутсорсингу в Україні досяг 530 млн доларів США, що є найвищим показником у регіоні. Водночас понад 75 % таких компаній працюють у тіньовому секторі, що погіршує офіційну статистику з надання консалтингових послуг у сфері ЗЕД і стримує розвиток офіційного ринку [43].

У цьому контексті для формування національного інформаційного суспільства та інтеграції українських консалтингових послуг на міжнародний ринок науковці пропонують низку заходів. Зокрема, йдеться про розробку Стратегії розвитку інформаційного суспільства України, прийняття Інформаційного кодексу, модернізацію Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства, реформування системи підготовки кадрів, а також оновлення підходів до надання консалтингових послуг на міжнародному рівні. Одним із можливих рішень проблеми «витоку мізків» є впровадження систем електронного урядування. Ці напрями мають бути інтегровані у стратегічну концепцію розвитку консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності.

Запровадження ефективної комунікаційної платформи у сфері консалтингу для ЗЕД може суттєво підвищити конкурентоспроможність українських компаній на світових ринках. Це сприятиме ефективному використанню масштабного ефекту, поліпшенню доступу до інноваційних рішень, розвитку локальних ринків праці (підготовка кадрів, обмін досвідом, стажування), зменшенню транзакційних витрат і розвитку галузевої спеціалізації.

Таким чином, формування комунікаційних механізмів у сфері консалтингу має здійснюватися паралельно з наданням послуг у суміжних напрямках — логістиці, організації кооперації, супроводі та підтримці зовнішньоекономічних партнерств.

Щодо інтеграції українського консалтингу в міжнародну економіку, варто активно використовувати потенціал уже наявних інституцій, зокрема Торгово-промислової палати України. Ця організація виступає ключовим гравцем інфраструктури бізнес-підтримки, просуваючи українські товари й послуги на зарубіжних ринках, організовуючи виставки та ділові заходи, а також налагоджуючи співпрацю з міжнародними партнерами й урядовими структурами.

Однак інтеграція національного консалтингу у світову економіку вимагає не лише внутрішніх ресурсів, а й зовнішніх факторів, таких як співпраця з міжнародними організаціями (СОТ, МВФ, Світовий банк, МФК, ISO, Європейська комісія), міжнародними фінансовими ринками тощо. Стратегічна мета полягає в розширенні присутності українських консалтингових компаній на глобальних ринках шляхом розвитку нових послуг, залучення нових клієнтів, поглиблення співпраці з існуючими партнерами, зміцнення фінансової стійкості та освоєння перспективних ринкових сегментів.

Для досягнення зазначених цілей необхідно подолати низку макроекономічних бар'єрів, зокрема: вдосконалити законодавство, спростити

податкову систему, підвищити фінансову стабільність консалтингових компаній та стимулювати попит на їхні послуги. Активізація зовнішньоекономічної діяльності, зростання запиту на стратегічне планування в бізнесі та зміцнення міжнародних партнерств сприятимуть інтеграції українського консалтингу в глобальні економічні процеси.

Для забезпечення інтеграції українських консалтингових послуг у міжнародну економіку необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток і вдосконалення інформаційно-консультаційного забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Основними пріоритетами в цьому напрямі є:

1. Розвиток інфраструктури консалтингових послуг, що передбачає створення спеціалізованих центрів, агентств та електронних платформ, які надаватимуть професійну допомогу у сферах міжнародної торгівлі, інвестування, маркетингу тощо.

2. Запровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси надання консультаційних послуг, забезпечити оперативний доступ до аналітичної інформації та баз міжнародних ринків.

3. Підготовка висококваліфікованих кадрів, здатних надавати консультації відповідно до міжнародних стандартів, враховуючи специфіку окремих ринків і галузей.

4. Створення нормативно-правової бази, яка чітко регламентуватиме діяльність консалтингових компаній, захищаючи права як консультантів, так і клієнтів, забезпечуючи прозорість надання послуг.

5. Формування сприятливого інвестиційного середовища, орієнтованого на залучення провідних міжнародних консалтингових компаній, а також сприяння виходу українських фахівців на глобальні ринки.

Організаційно-методичні підходи до розвитку інституційного забезпечення консалтингової діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин України передбачають створення ефективної системи моніторингу.

Така система дозволяє фіксувати поточний стан ринку, оцінювати результативність впроваджених заходів і визначати стратегічні напрями подальшого вдосконалення.

Недостатній рівень інформаційного забезпечення значно ускладнює розроблення довгострокових програм розвитку консалтингу. Тому виникає нагальна потреба у впровадженні системного моніторингу та якісних досліджень ринку інформаційно-консультаційних послуг, що мають враховувати як об'єктивні економічні показники, так і суб'єктивні оцінки підприємців, органів державної влади й громадських організацій.

Основними напрямами посилення інформаційної підсистеми є:

- випуск спеціалізованих інформаційних бюлетенів;
- створення баз даних організаційно-економічної інформації для суб'єктів ЗЕД;
- організація платформ доступу до нормативної, довідкової, маркетингової та технічної інформації.

Одним із важливих чинників підвищення конкурентоспроможності українських товарів і послуг є стимулювання інноваційної діяльності. Реалізація Національної програми створення інноваційної інфраструктури, прийнятої відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 701 від 10.06.2009 р., дозволить зміцнити позиції України на світових ринках, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню попиту на якісні консалтингові послуги у сфері ЗЕД.

У таблиці 3.1 наведено узагальнену класифікацію ключових елементів інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності, що вже сформувались в Україні.

Розвиток консалтингової інфраструктури в Україні значною мірою залежить від двох основних факторів:

- специфіки сучасного етапу інтернаціоналізації виробничих процесів у світі;

- пріоритетних напрямів державної зовнішньоекономічної політики та комплексу макро- й мікроекономічних чинників.

Актуальні тенденції розвитку світових ринків засобів виробництва, товарів і послуг орієнтовані на задоволення індивідуальних і персоналізованих потреб клієнтів. У цьому контексті формується новий сегмент консалтингових послуг — міжнародний інжиніринг, що охоплює комплекс робіт, пов'язаних із підготовкою виробництва продукції, її виготовленням, організацією збуту, технічною підтримкою та супроводом.

Крім того, виділяється специфічний сектор консалтингових послуг, пов'язаних із наданням комплексних інжинірингових рішень у галузі будівництва й експлуатації промислових, інфраструктурних і соціальних 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 залишаються актуальними й перспективними видами консалтингових послуг, що сприяють

впровадженню інноваційних рішень і подоланню кризових ситуацій шляхом реструктуризації бізнес-організацій та систематичного підвищення їхньої ефективності. Основна мета реінжинірингу полягає в трансформації структури бізнесу з орієнтацією на постійне вдосконалення його результативності. Це передбачає переорієнтацію діяльності компаній на задоволення потреб споживачів, оптимізацію організаційної структури суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зростанню продуктивності праці та зміцненню здатності до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Аутсорсинг виступає одним із найбільш перспективних напрямів розвитку вітчизняних консалтингових компаній, особливо на міжнародних ринках послуг та в умовах економічної нестабільності. Сутність цієї послуги полягає в передачі зовнішнім консалтинговим компаніям виконання окремих управлінських функцій або цілих бізнес-процесів. Використання аутсорсингу дозволяє компаніям знижувати витрати на оплату праці та супутні податкові зобов'язання за рахунок делегування певних завдань стороннім виконавцям. Економічна вигода від такої співпраці формується як різниця між зменшеними витратами на персонал і гонорарами, що сплачуються зовнішнім консультантам за надані послуги.

Окрім необхідності створення державою сприятливих умов для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності українських консалтингових підприємств, важливим елементом державної інституційної політики є науково-технічне регулювання. Воно спрямоване на стимулювання розвитку наукових досліджень та впровадження новітніх технологій як на загальнодержавному рівні, так і в окремих регіонах країни. Реалізація науково-технічної політики забезпечується через застосування податкових та бюджетних механізмів, організаційної й інституційної підтримки, а також шляхом впровадження регіональних і міждержавних програм. Ефективність такої політики визначає темпи економічного

зростання держави та здатність економіки адаптуватися до викликів глобального ринку.

Всеосяжна інституційна підтримка з боку держави забезпечує адаптацію виробничих відносин до швидких змін у розвитку глобальних продуктивних сил. Це, у свою чергу, є однією з ключових умов успішного функціонування сучасного менеджменту та конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

ВИСНОВКИ

Процеси інтелектуалізації та глобалізації світової економіки визначили інтелектуальні й інформаційні ресурси як основні чинники, що забезпечують конкурентоспроможність національних економік та зміцнення їхніх позицій у світовій господарській системі. У зв'язку з цим своєчасне й ефективно надання консалтингових послуг відіграє важливу роль не тільки у підвищенні результативності та масштабів зовнішньоекономічних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу, але й у розвитку міжнародних економічних відносин держави. Це визначає актуальність розгляду консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності як: складової зовнішньоекономічних операцій; дієвого інструменту підвищення ефективності управління ЗЕД за рахунок мінімізації трансакційних витрат, удосконалення бізнес-процесів суб'єктів ЗЕД, а також впровадження організаційно-управлінських інновацій.

Консалтингові послуги в системі ЗЕД виконують інтеграційну функцію, спрямовану на узгодження та задоволення інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Вони сприяють реалізації інноваційного потенціалу через створення, впровадження та комерціалізацію економічних, технологічних і продуктово-організаційних новацій. Для органів влади це означає узагальнення та застосування міжнародного досвіду формування ефективного інституційного середовища, визначення пріоритетів щодо стимулювання або обмеження окремих видів економічної діяльності, а також розробку рекомендацій щодо розширення співпраці з міжнародними організаціями. Для суб'єктів інституційної інфраструктури ЗЕД консалтинг полягає у наданні рекомендацій щодо напрямів та форм підтримки учасників ЗЕД. Для міжнародних бізнес-структур і їх об'єднань консалтинговий супровід охоплює всі етапи зовнішньоекономічних операцій.

Комплексний розвиток консалтингових послуг у сфері ЗЕД вимагає системної типологізації їхніх об'єктів за кількома ознаками:

1. За предметною сферою: управління, адміністрування, фінансовий

менеджмент, HR, маркетинг, виробництво, IT, спеціалізовані послуги.

2. За методологією: експертне, процесне, навчальне консультування.

3. За суб'єктами: органи державного управління, бізнес-об'єднання, суб'єкти господарювання, учасники інституційної інфраструктури ЗЕД, окремі фізичні особи.

4. За технологічними напрямками: оцінка та прогноз ринку, розробка стратегій виходу на зовнішні ринки, ресурсне забезпечення виробництва, логістика, маркетинг, фінанси, ризик-менеджмент, просторовий розвиток ЗЕД.

Сучасний етап міжнародної інтеграції України характеризується активною фазою становлення національного консалтингу, що має значний потенціал, але потребує подолання ряду бар'єрів – економічних, інституційних, управлінських, культурно-історичних і професійно-психологічних. Частка консалтингових послуг у ВВП та експорті залишається низькою, а їхня структура й конкурентоспроможність на міжнародних ринках потребують істотного вдосконалення.

Ключові недоліки інституційного середовища України для розвитку консалтингових послуг полягають у відсутності чіткого законодавчого регулювання видів і категорій консалтингу, нерегламентованих процедур ліцензування діяльності, слабо розвинутій інфраструктурі професійних і громадських організацій у сфері управлінського консалтингу, відсутності єдиних професійних стандартів, а також інформаційних баз даних щодо міжнародного ринку консалтингових послуг.

Політика розвитку консалтингових послуг для ЗЕД в Україні має на меті створення сприятливих умов для їхнього розширення, підвищення якості, ефективності та доступності. Основні стратегічні завдання цієї політики включають: розвиток національних консалтингових структур; забезпечення доступу суб'єктів ЗЕД до консультаційних послуг; посилення

підтримки державної політики ЗЕД за рахунок консалтингу; розвиток національної інформаційно-консультаційної служби; формування інституційної бази й інфраструктури консалтингу в ЗЕД; координацію пріоритетів розвитку ЗЕД та євроінтеграції.

Удосконалення інституційних основ надання консалтингових послуг у сфері ЗЕД передбачає вирішення ряду ключових питань, а саме:

- сприяння створенню й розвитку консалтингових компаній;
- налагодження взаємодії з учасниками ЗЕД та міжнародними організаціями;
- координація внутрішнього й зовнішнього консалтингу;
- реалізація проектів інтеграції, кластерних ініціатив, транснаціоналізації та аутсорсингу у взаємодії консалтингових структур із учасниками ЗЕД.

Прискорення розвитку вітчизняних консалтингових компаній у сфері ЗЕД потребує активної участі у міжнародних професійних об'єднаннях, зміцнення взаємодії на внутрішньому та зовнішньому рівнях, розширення спектру послуг із урахуванням актуальних тенденцій світового ринку. Необхідно реалізувати заходи з поліпшення інвестиційного клімату та розвитку професійного кадрового потенціалу. У цьому контексті консалтинг у сфері ЗЕД має стати важливим інструментом у процесі післявоєнної відбудови економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Марченко О. С. Консалтингова фірма і мінімізація трансакційних витрат в умовах сучасної економіки / О.С. Марченко // Наукові праці КНТУ. – 2022. – Вип.75. – С. 196-200.
3. Кононюк А.Е. Консалтингологія. Загальна теорія консалтингу / А. Е. Кононюк. – К. : Корнійчук, 2019. – 348 с.
4. 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.
5. Фербер М. Керівництво з маркетингу консалтингових послуг / М. Фербер, М. Іванюк. – К. : Генеза, 2013. – 117 с.
6. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : навч. посібник / В.А. Верба. – К. : КНЕУ, 2021. – 244 с.
7. Рибаківа Т.О. Специфіка консультаційної послуги як товару / Т.О. Рибаківа // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2022. – Вип. 15. – С. 78-84.
8. Офіційний інтернет-ресурс Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки й управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.feaco.org.
9. 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.
10. Заблоцька Р.О. Система інституційного регулювання світової

торгівлі послугами : монографія / Р.О. Заблоцька. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2019. – 368 с.

11. 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.

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

13. 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.

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

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

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

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

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

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

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

21. 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.
22. Kubr M. How to select and use consultants: A client's guide / M. Kubr. – Gen.: ILO, 2022. – 220 p.
23. Clark T. Managing Consultants. Consultancy as the Management of Impressions / T. Clark. – Buckingham : Open University Press, 2020. – 724 p.
24. Survey of the European Management Consultants Market in 2023. FEACO PMP Research. – Brussels, 2023. – 255 p.
25. Представництво Європейської Комісії в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.europa.dovidka.com.ua.
26. 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.
27. 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.
28. Марченко О. С. Консалтингова фірма і мінімізація трансакційних витрат в умовах сучасної економіки / О.С. Марченко // Наукові праці КНТУ. – 2022. – Вип.75. – С. 196-200.
29. Яхно Т.П. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Т.П. Яхно, І.А. Лапшина. – Львів : Компакт-ЛВ, 2022. – 304 с.
30. 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.

31. Полунєєв Ю.П. Конкуєнтоспроможність України / Ю.П. Полунєєв // Дзеркало тижня. – 2022. – № 32 (407). – С. 3.
32. Експортний консалтинг ДП «Укрпромзовнішекспертиза» [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <http://www.expert.kiev.ua/ua/strategichni-rozrobky>.
33. Barzel Y. Measurement costs and the organization of markets // Journal of Law and Economics. – 2023. – Vol. 25. – № 1. – P. 27-28.
34. Бухгалтерська та фінансова звітність Кіровоградської регіональної ТПП.
35. 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.
36. Офіційний інтернет-ресурс Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки й управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.feaco.org.
37. 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.
38. Лихолат С.М. Еволюція галузі консалтингових послуг / С.М.Лихолат, М.В. Федик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2021. – Вип. 19.11. – С. 95-100.
39. Лихолат С.М. Еволюція галузі консалтингових послуг / С.М.Лихолат, М.В. Федик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2021. – Вип. 19.11. – С. 95-100.
40. Єфремов В.С. Управлінський консалтинг як бізнес / В.С. Єфремов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bcg.ua.

41. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: підручник / Л.В. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Видавництво ДУЕП, 2022. – 192 с.
42. World Economic Forum. The Global Information Technology Report 2012-2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.weforum.org>.
43. 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.
44. Боднар І.Р. Міжнародна економіка : навчальний посібник / І.Р. Боднар. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2019. – 336 с.
45. Борунов В.Б. Проблеми розвитку консалтингу в Туреччині / В.Б. Борунов, М. Г. Микитюк // Культура народів Причорномор'я. – 2018. – №56 (1). – С. 156-158.
46. Бураковський І. Теорія міжнародної торгівлі / І. Бураковський. – [3-ге видання]. – К. : Основи, 2008. – 224 с.
47. 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»).
48. Гаврилюк О.В. Ідентифікація процесів аутсорсингу / О.В. Гаврилюк // Фінанси України. – 2021. – №10. – С. 139-153.
49. Звіт про діяльність Кіровоградської регіональної ТПП у 2012-2022 роках [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <https://www.chamber.kr.ua/>.
50. 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.
51. 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.

52. Консалтинг в Україні // Журнал «Консалтинг в Україні». – 2022. – №6. – С. 18-21.
53. Робакова Т. О. Консалтингове супроводження зовнішньо-економічної діяльності машинобудівного підприємства : автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua.
54. Кудирко О.В. Форми дослідницьких організацій: міжнародний досвід / О.В. Кудирко // Маркетинг в Україні. – 2023. – № 5 (51). – С. 45-55.
55. Курбатова О.В. Розвиток ринку консалтингових послуг : підручник / О.В. Курбатова. – К. : Пресса-М, 2021. – 80 с.
56. 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.