

## **Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок**

**Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С.**

**Вступ.** Міжнародне конкурентне середовище диктує суворі правила ведення бізнесу. Глибока трансформація функціонування світового бізнесу в рамках переходу до якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства – особливо відчутно проявляється на тлі експоненціального посилення впливу глобалізаційних тенденцій, діджиталізації, конкурентної боротьби, що актуалізує вагомість аналізу результативних стратегій виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок.

**Актуальність** теми наукової статті зумовлена нагальністю питання розробки теоретичних та практичних аспектів щодо формування і вибору стратегії виходу господарюючих суб'єктів сфери консалтингу на міжнародний ринок та адаптації досліджуваних закономірностей до модифікації кон'юнктури ринку. Вищенаведені питання залишаються релевантними, незважаючи на масштаб наявних досліджень щодо механізму виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок з урахуванням специфіки діяльності сфери інжинірингу, консультування і проектування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Матеріали здійсненого дослідження дозволяють стверджувати, що питанню виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок було присвячено ряд фундаментальних досліджень закордонних та вітчизняних вчених. З-поміж наукових робіт слід виокремити праці Є. В. Акимової, Е. Андерсона, І. Ансоффа, Л. Б. Артеменко, Є. А. Бельтюкова, Т. Г. Васильціва, К. В. Дорофєєва, С. П. Дугласа, О. Є. Кузьміна, В. І. Легкого, Л. Г. Ліпича, В. В. Мясникова, Ф. Р. Рута, О. Б. Чернишова, М. В. Шарко, Н. В. Якименко-Терещенко, О. Г. Янкового.

Огляд наукової літератури з тематики дослідження дає змогу зауважити,

що окремі аспекти теми були предметом аналізу багатьох вчених і більшою мірою відображені в їхніх працях. Проте, стрімкі зміни, які охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства, зумовлюють необхідність проведення систематичного, комплексного дослідження ефективних стратегій виходу суб'єкту бізнесу на міжнародний ринок, що не є розкритим у повній мірі. Фрагментарно обґрунтованими залишаються аспекти адаптації досліджуваних особливостей до новітньої кон'юнктури ринку з урахуванням своєрідних атрибутів сфери консалтингу.

**Виклад основного матеріалу.** Перш за все, важливо дослідити теоретичні основи формування та вибору стратегії виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок та розглянути способи виходу та форми закріплення суб'єкту бізнесу на світовій арені.

Важливо зазначити, що для здійснення ґрунтовного аналізу форм та способів виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок було обрано спеціалізовану сферу консалтингу з технічного проектування та інжинірингу.

Вибір обґрунтований суттєвим посиленням протягом останніх шести років консалтингової індустрії з надання інноваційних послуг з проектування макетів, бізнес-моделей, пристроїв, друкованих плат, обладнання організаціям-клієнтам. Фундаментальні економічні зміни спричинили значні потрясіння у традиційних послугах консультантів та почали перекроювати світ консалтингу.

У пошуках реальних причин зсуву векторів розвитку консалтингу варто звернутися до тих, хто купує консалтингові послуги: клієнтів. Попит на консалтингові послуги істотно змінився. Клієнтські організації стають менш залежними від консультантів та більш досвідченими. Значна частина роботи, для якої раніше наймали консультантів, сьогодні виконується самостійно. Примітивний аналіз і збір даних без урахування безлічі чинників з розробкою ідентичних програм підвищення ефективності і витрат на основі давно відомих загалом методологій і інструментів, довели свою обмеженість. Наразі ціннісна пропозиція полягає у високоякісних стратегічних послугах, заснованих на інноваційних бізнес-моделях, роботі на перспективу, індивідуальних діагнозах,

аналітичних навичках, розробці унікальної методології та функціональної експертизи. Вищезазначені елементи в повній мірі представлені у галузі технічного консалтингу й проектування.

До того ж, аналогічно до четвертої промислової революції, була впроваджена концепція «консалтинг 4.0», стимульована взаємопов'язаними цифровими технологіями. Консалтинг 4.0 – це більше, ніж оцифровка консалтингової індустрії. Консалтинг 4.0 описує кардинальні зміни в галузі через нестабільність і невизначеність, які все частіше характеризують глобальне економічне середовище, а також економічний спад 2020 року через пандемію, який в певній мірі, теж сприяв прогресу руйнівних сил [3, с. 13].

Перш за все слід зазначити, що лідером послуг з технічного проектування є США, де зареєстровано понад 57000 подібних компаній різної спеціалізації й обсягів діяльності [1]. В геометричній прогресії зростає їхня чисельність й в країнах ЄС – близько 37000, зокрема у Німеччині та Австрії [1]. Пропорції даного виду бізнес-діяльності мають наступний вигляд: за чисельністю фахівців і обсягом річного обороту послуг 2 % із загальної кількості можна вважати великими, близько 11 % компаній – середніми, а 87 % компаній – дрібними. Світовий ринок інжинірингових консультаційних послуг при цьому поділений у такий спосіб: 2 % великих консалтингових компаній обслуговують 66 % клієнтських організацій, 11 % середніх компаній – 25 %, 87 % дрібних компаній – 9 % світового ринку [4, с. 171].

Проведене PricewaterhouseCoopers у 2020 році дослідження світового ринку консалтингу свідчить про те, що основними замовниками послуг є клієнти, які працюють у галузі промисловості, фінансові установи, державні організації й торгівля [1]. Велика консалтингова компанія має у складі персоналу від 300 до 30 тис. професіоналів і річний дохід – від 70 млн до 30 млрд дол. США. У середній компанії працює від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний дохід до 50 млн дол. США. Дрібні – це компанії в яких зайнято в середньому 4 професійних консультанти та річний дохід становить не більше 0,5 млн дол. США [1]. Проте, дослідження задоволеності послугами консультантів

показало, що чим більші розміри консалтингової компанії, тим у меншому ступені клієнти задоволені їх послугами (рис. 1).

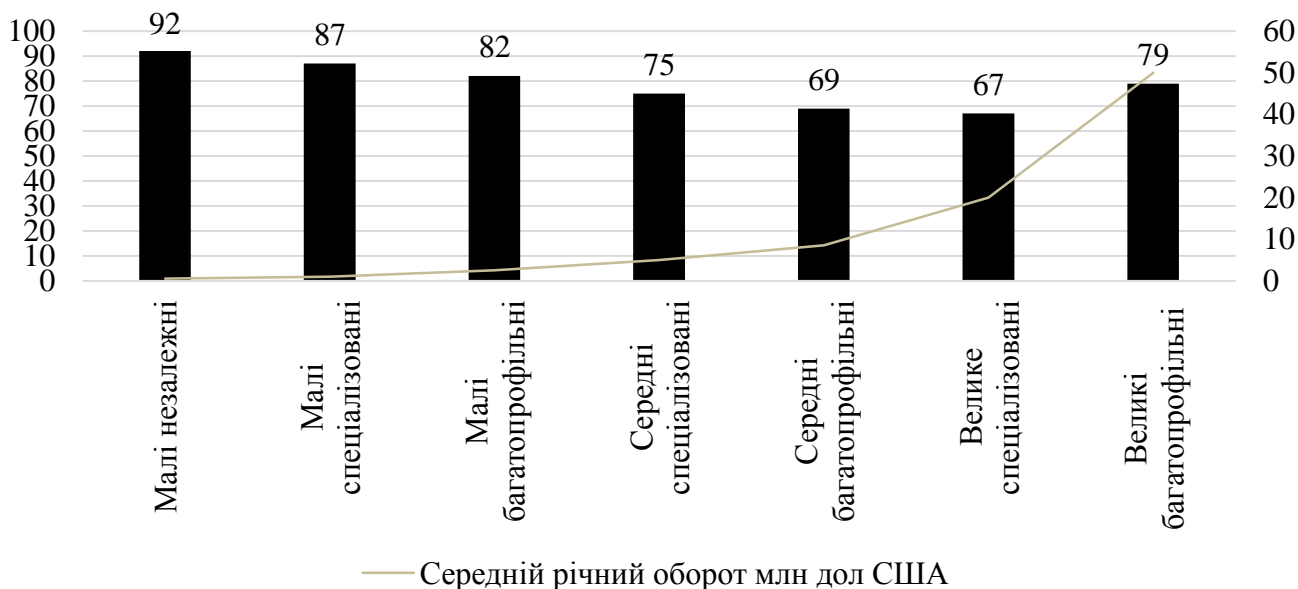


Рис. 1. Ступінь задоволеності організацій-клієнтів залежно від обсягів діяльності консалтингової компанії

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Темпи зростання та тенденції ринку консалтингових послуг з інжинірингу та проектування країн Європи та США подана на рис. 2.

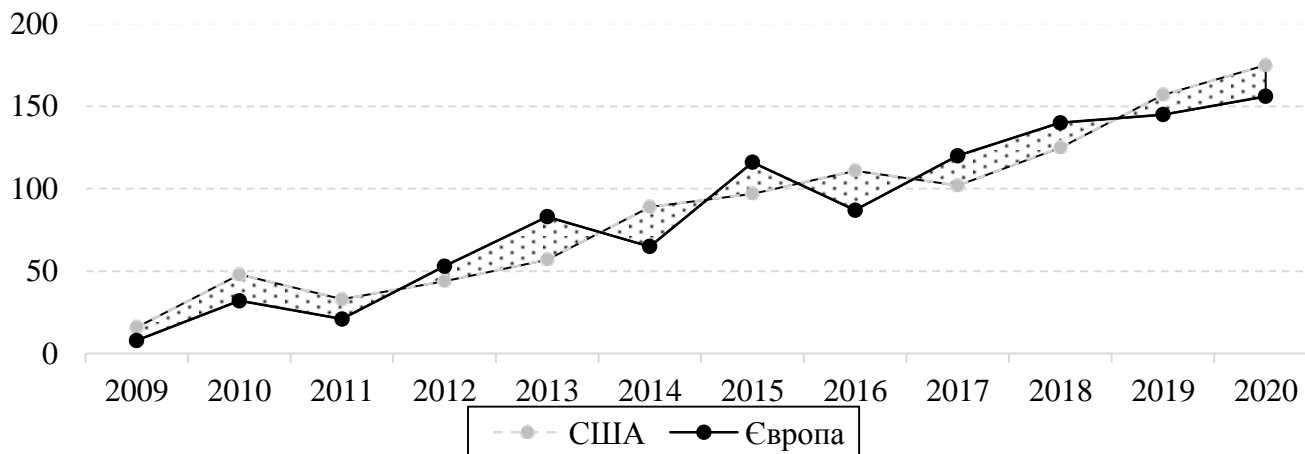


Рис. 2. Темпи зростання консалтингу з технічного проектування США та країн ЄС, млрд. дол. США

Джерело: розроблено авторами на основі [1].

Найбільшими спеціалізованими компаніями з технічного консалтингу є NDC engineering, MCL Group of Companies, CELSA Group, Softserve, Stantec [1]. Географічна структура їхніх зовнішньоекономічних наведена на рис. 3.

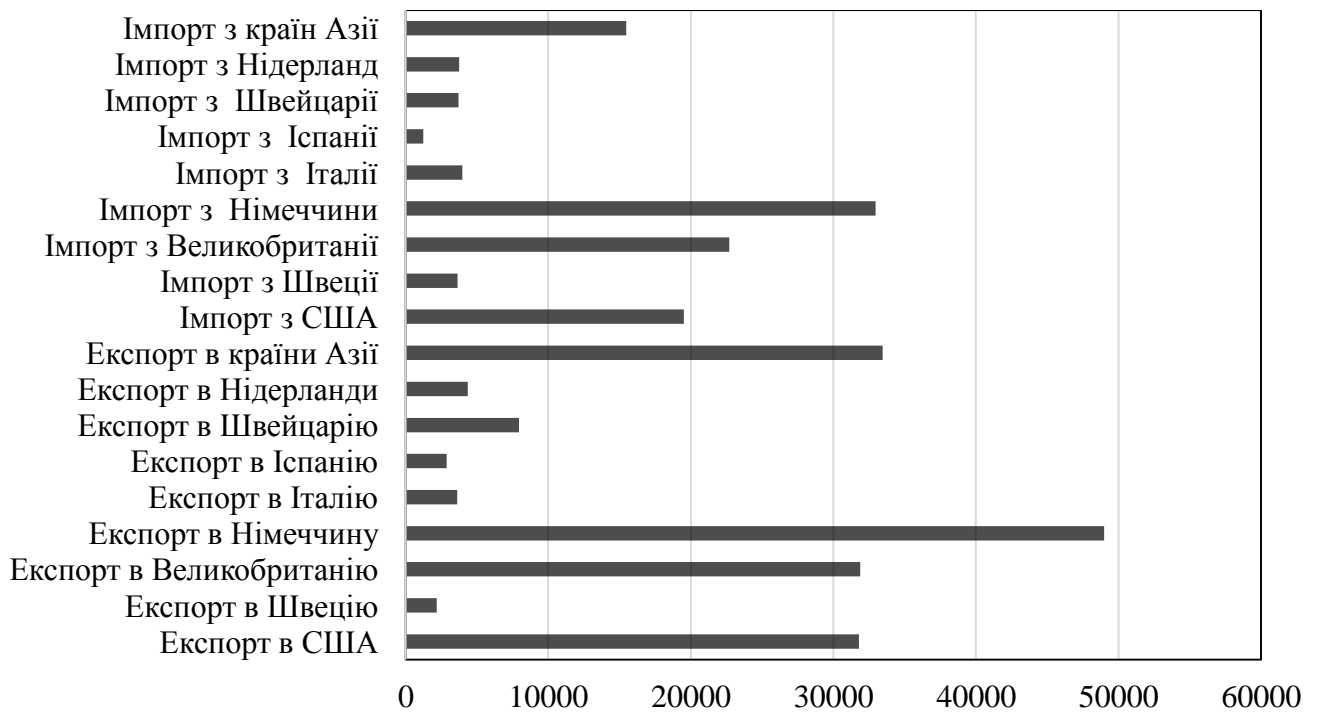


Рис. 3. Країни зовнішньоекономічних операцій NDC engineering, MCL Group of Companies, CELSA Group, Softserve, Stantec у 2020 р., тис. дол. США

Джерело: розроблено авторами на основі [6, с. 110].

За офіційними даними PricewaterhouseCoopers, у США оборот ринку консалтингу з інноваційного обслуговування станом на 2020 рік оцінювався в 176 млрд долл. США (47,6 %), при цьому частка ринку Європи становила 158 млрд дол. (43 %), японського – 14 млрд дол. США, а в інших країнах світу в цілому він становив 31 млрд дол. США [7, с. 240]. Варто також дослідити сфери діяльності клієнтів, які користуються консалтинговими послугами з проектування, що представлено на рис. 4.

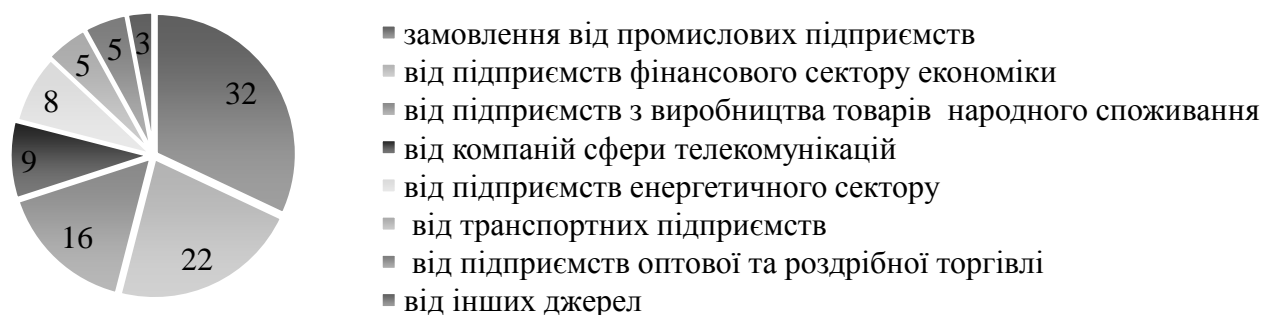


Рис. 4. Структура надання консалтингових послуг за різними сферами діяльності замовників

Джерело: розроблено авторами на основі [10, с. 27].

Аналіз В2В клієнтів сфери консалтингу з інжинірингу і проектування за галузями діяльності наведений на рис. 5.

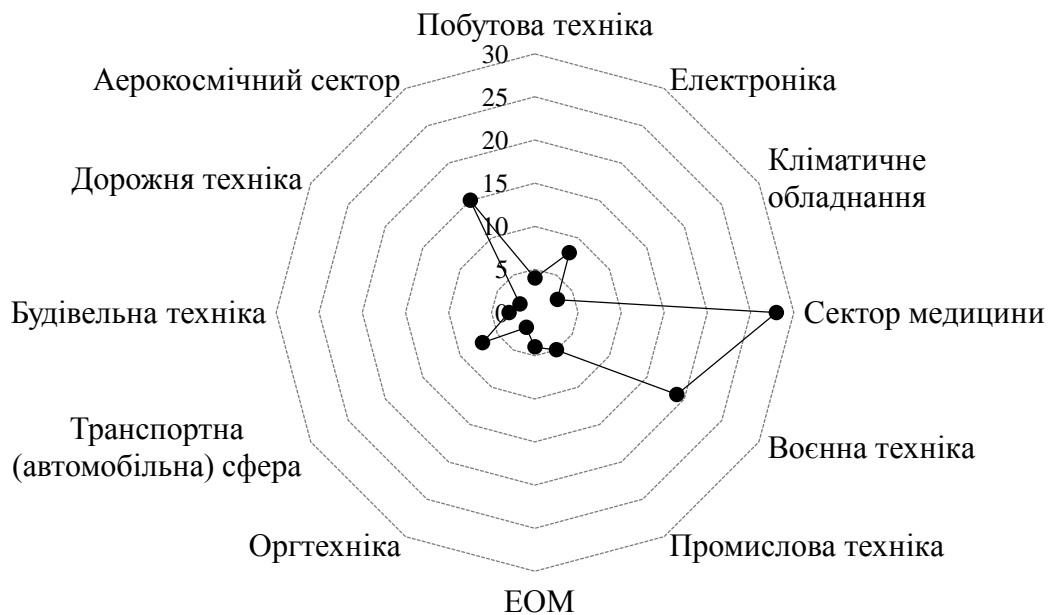


Рис. 5. Сфери діяльності основних клієнтів консалтингових компаній з проектування у 2020 році, %

Джерело: сформовано авторами на основі [1].

Першим етапом щодо формування стратегії виходу консалтингової на міжнародний ринок є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на міжнародну політику консалтингової компанії, що представлено на рис. 6.

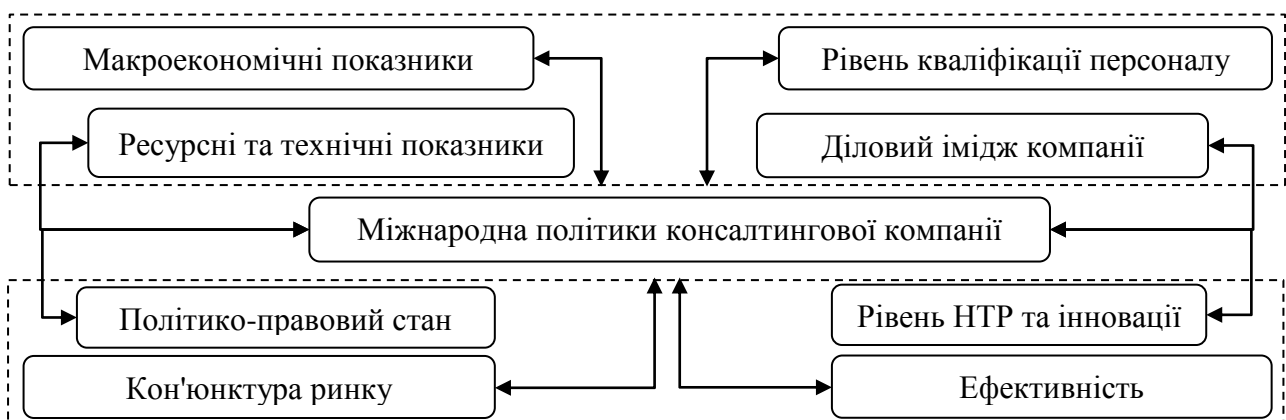


Рис. 6. Фактори впливу на міжнародну політику консалтингової компанії з технічного проектування та інжинірингу

Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 254].

Майже 95 % експорту послуг консалтингу з проектування відноситься до

компаній високорозвинених країн. Основними імпортерами інжинірингових послуг виступають країни, що розвиваються (81% світового імпорту). Найбільшими ринками інжинірингових послуг в розвинених країнах є Азіатсько-Тихоокеанський (54% експорту інжинірингових послуг) та Європейський (39,7%) [1]. Основними напрямками експорту інжинірингових послуг з країн ЄС є самі країни ЄС, США, Швейцарія, Японія. Невелика частка експорту припадає на Росію, Китай, Індію, Туреччину, Африку. Імпорт ЄС є майже аналогічним експорту [7, с. 245].

У якості наступного кроку доцільно розглянути способи виходу консалтингової компанії на зовнішній ринок більш детально. Рівень залучення залежить від обсягу фінансових та управлінських ресурсів, можливості безбиткової реаллокації ресурсів на інший ринок (витрати перемикання) [3, с. 12]. У табл. 1 для певних стратегій визначено ступінь залученості на ринок.

Таблиця 1

Рівень залучення в ринок при різних стратегіях виходу на зовнішні ринки

Стратегія	Обсяг ресурсів, необхідних для виходу на зовнішній ринок	Можливість безбиткової реаллокації ресурсів на інший ринок	Рівень залучення в ринок
Непрямий експорт	Немає	Немає	Відсутній
Прямий експорт	Невеликий	Висока /середня	Низька
Кооперація	Середній	Середня	Середня
Спільне підприємництво	Середній	Низька	Висока
Філіал, дочірня консалтингова компанія	Значна	Дуже низька	Дуже висока

Джерело: розроблено авторами.

Блок-схему концепції формування міжнародної стратегії виходу на світовий ринок, наведену на рис. 7, формують вісім взаємопов'язаних блоків, які окреслюють конкретні заходи [5, с. 197].

Усі елементи системи об'єднані базовим принципом, який фокусується на перманентному пошуку релевантних способів виходу на міжнародний ринок.



Рис. 7. Блок-схема формування міжнародної стратегії виходу на світовий ринок для компанії сфери консалтингу

Джерело: розроблено авторами.

Загальна характеристика базових стратегій виходу на міжнародні ринку окреслює наступні вектори: корпоративна, ділова, функціональна, операційна стратегія. Так, доцільно описати корпоративну стратегію з портфельним вибором, яка визначає загальний напрямок росту компанії, а також її збутову діяльність та розширення спектру послуг. [8, с. 267]. Бізнес-стратегія (ділова) реалізується та приймається для кожного окремого виду діяльності. Наступною є функціональна стратегія, яка розробляється функціональними службами та підрозділами консалтингової компанії на основі корпоративної та ділової стратегій. Операційні стратегії доповнюють та завершують загальний бізнес-



план консалтингової компанії, незважаючи на менший масштаб [9, с. 148].

До переваг ієрархічних форм доступу до міжнародного ринку можна віднести побудову власної ресурсної політики, що представлено на рис. 8.

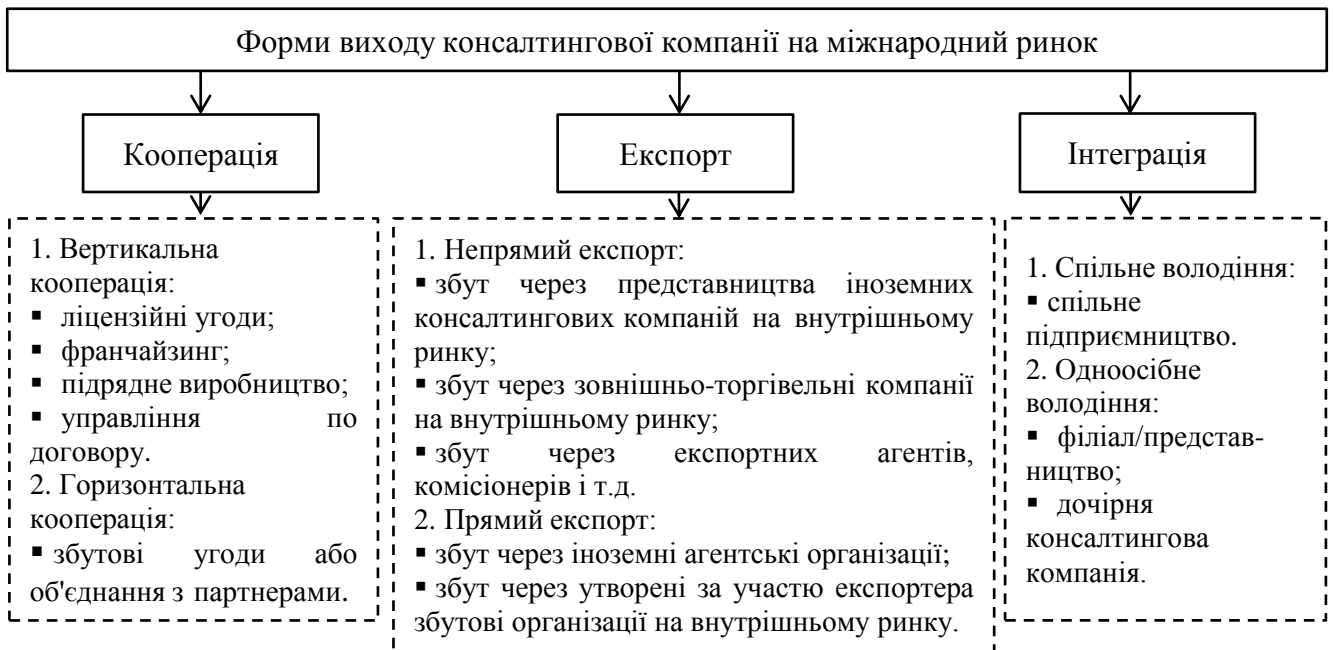


Рис. 8. Форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок

Джерело: розроблено авторами на основі [5, с. 197].

Для вибору доцільної стратегії оптимально скористатися матрицею стратегій виходу на міжнародні ринки, що продемонстровано у табл. 2

Таблиця 2

Рівень привабливості країни	Високий	Спільні підприємства з виробництва або продажу	Прямі інвестиції (купівля місцевої компанії)	Прямі інвестиції («greenfield investment»)
	Середній	Прямий експорт: торговий представник або пряма доставка клієнтам	Спільні підприємства чи виробництво за контрактом	Прямі інвестиції (оренда або купівля місцевої компанії)
	Низький	Непрямий експорт	Прямий експорт: незалежні дистриб'ютори в країні покупця	Ліцензування / франчайзинг
		Низький	Середній	Високий
Рівень потужності консалтингової компанії (можливості)				

Джерело: розроблено авторами на основі [9, с. 151].

Кооперативні форми виходу на міжнародний ринок можна розділити на дві групи залежно від розподілу фінансових ресурсів: форми без трансферу капіталу (ліцензування, франчайзинг, управління контрактами, лізинг тощо) та

форми з трансфертом капіталу [9, с. 147]. Слід вказати, що статус суб'єкта бізнесу на світовій арені залежить від його вміння штучно подовжувати кожен етап життєвого циклу бізнес-екосистеми на якомога довший період часу. Найголовнішою фазою є визначення етапів формування стратегії виходу економічного суб'єкта на міжнародний ринок (рис. 9).

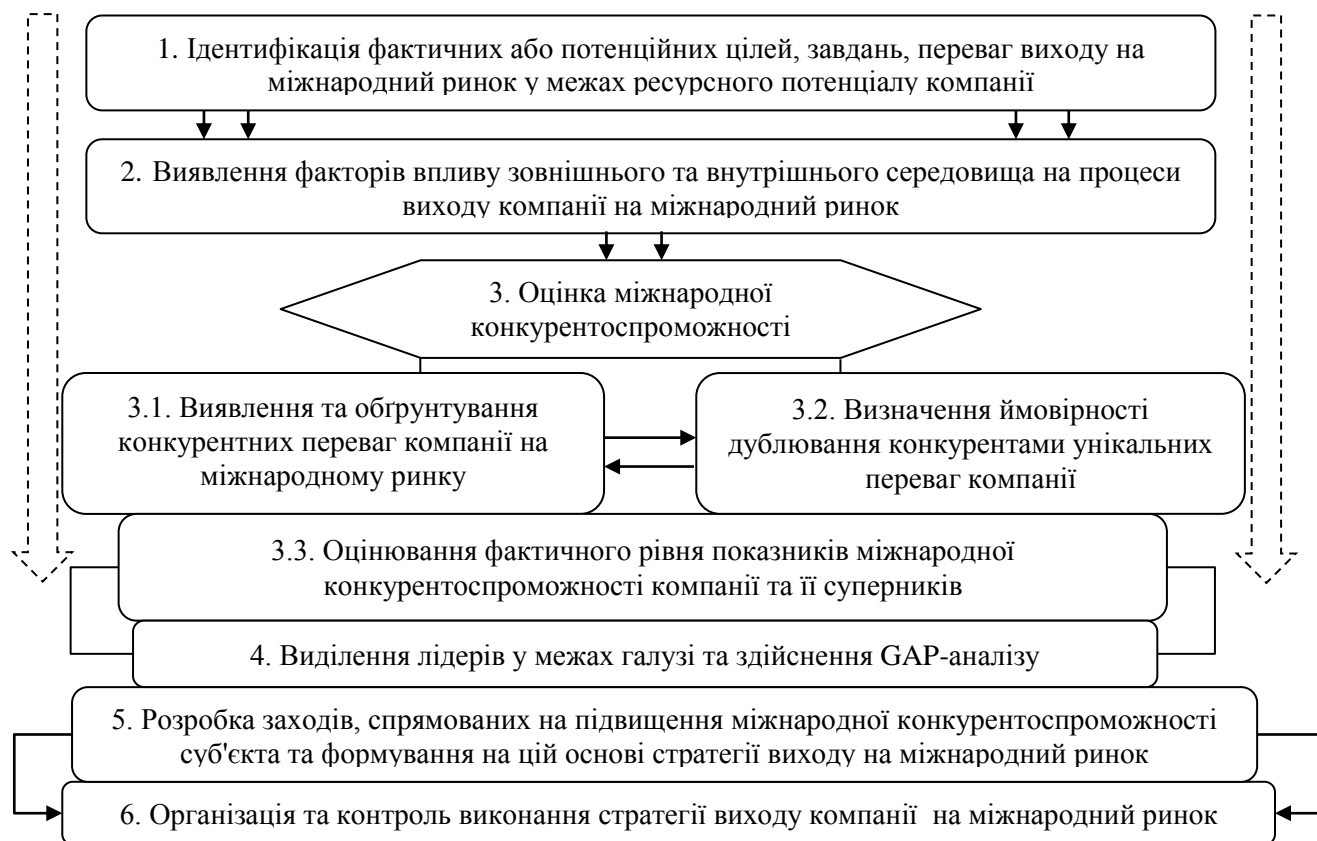


Рис. 9. Етапи стратегії виходу компанії на міжнародний ринок

Джерело: розроблено авторами.

Основними мотивами виходу консалтингових компаній на міжнародний ринок є: стрімке бажання освоєння нових перспективних ринків, отримання доступу до ресурсів інших країн, досягнення більш низьких витрат [3, с. 8].

Для виробу оптимальної стратегії виходу на зовнішній ринок доцільно також провести оцінку привабливості стратегічної зони бізнес-діяльності консалтингової компанії на основі методу Дельфі [8, с. 273]. Для цього можна здійснити експертну оцінку потенційного зовнішнього ринку за шкалою від -5 до 5. (табл. 3). Так, сукупний бал може дорівнювати 4, що свідчить про оптимальну тенденцію виходу на нові зони бізнес-діяльності.

Схема оцінки зовнішнього середовища бізнес-діяльності компанії

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка інтенсивності факторів середовища											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
1. Темп зростання галузі									●			
2. Збільшення числа клієнтів										●		
3. Тенденції збільшення ринку								●				
4. Рівень інноваційності сервісу									●			
5. Рівень впровадження нових технологій							●					
6. Насиченість ринку попитом					●							
7. Сезонність попиту на проектування									●			
8. Рівень втручання держави										●		
9. Рівень конкуренції												
10. Рівень подорожчання ресурсів												
Сукупний бал	4											

Джерело: розроблено авторами.

Доцільною для консалтингових компанії є стратегія концентрації та здобування позицій сильного нішера на вузькоспеціалізованих сегментах ринку [10, с. 30]. Для виявлення типу поведінки консалтингової компанії на міжнародному ринку можна застосувати тест-таблицю стратегій (табл. 4).

Таблиця 4

Тест-таблиця таблицю стратегій виходу на міжнародний ринок

Тип стратегії та поведінки консалтингової компанії на міжнародному ринку				
	Критерії	Фокусування	Диференціація	Цінове лідерство
Особливості ринку	Асортимени послуг	■	▲	◆
	Об'єм ринку	◆	■	▲
	Тенденції ринку	▲	■	◆
	Мінливість попиту	▲	▲	◆
Значення найважливіших факторів конкурентоспроможності	Ціна	◆	■	▲
	Сервіс	▲	■	◆
	Інноваційність	■	▲	◆
	Технологічність	▲	▲	◆
	Випередження у нововведеннях	▲	▲	■

Примітка: умовні позначення: відповідний фактор має значення для даного типу стратегії:

◆ – невелике; ■ – середнє; ▲ – велике.

Джерело: розроблено авторами.

Загалом, існує шість стратегічних підходів для діяльності консалтингової компанії на міжнародному ринку. Наведемо, найрелевантнішу з них: зміцнення сервісу на національному рівні та експорт через Web-платформи готових послуг, макетів, бізнес-моделей на міжнародні ринки, використовуючи власні збутові канали або контрольовані іноземними компаніями. У перспективі, компаніям слід розширити мережі клієнтів, країн-представництв, розширення каналів збуту і надання додаткових привілеїв крупним клієнтам.

**Висновки.** В сучасних умовах помітного посиленням квазістабільності міжнародного ринку на фоні глибоких інтеграційних процесів, глобалізаційних тенденцій та турбулентного зовнішнього середовища з перманентним посиленням конкурентного тиску ключовим фактором ефективної діяльності суб'єктів бізнесу на міжнародній арені стає рівень їхньої міжнародної залученості, представленості, інтеграції.

Дослідження ринку консалтингових послуг з технічного проектування показало, що основними клієнтами є промислові компанії. Великі компанії міжнародного ринку інжинірингу та проектування техніки сфери консалтингу займають до 3%, але надають послуг більш ніж 66% замовників. Проте, ступінь задоволеності цими послугами продемонстрував позитивну взаємодію між великими розмірами консалтингової компанії та меншою задоволеністю клієнтів. До того ж, до 81% імпортованих послуг з проектування та інжинірингу техніки припадає на високорозвинені країни світу.

У статті була доведена вагомість концентрації компаній на забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, проведенні щоквартального моніторингу стану конкурентів і тенденцій бізнес-середовища; здійснення внутрішнього аудиту, враховуючи вплив політико-економічних чинників і науково-технічні оновлення. Виокремлюючи із шести стратегічних підходів для діяльності консалтингової компанії на міжнародному ринку найоптимальнішою визначено глобальну стратегію диференціації, за якої консалтингова компанія адаптує сервіс та послуги за визначеними параметрами в різних країнах для здобуття міцних конкурентних позицій. Проте, вона є

досить дорого вартісною, тому альтернативою може бути стратегія зміцнення сервісу на національному рівні та експорту послуг через Web-платформи.

#### Список використаних джерел

1. Free small business data and trends / E. Moisuk // Small Business Administration – 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis#section-header-5>.
2. Акімова Є. В. Контрактне виробництво: вигода й ризики для бізнесу / Є. В. Акімова. // Планово-економічний відділ. – 2016. – №5. – 254 с.
3. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков // Економіка: реалії часу. – 2014. – С. 6-13.
4. Васильків М. В. Тактичні механізми та засоби розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності транскордонного регіону / М. В. Васильків // Науковий журнал: Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №4 (1). – С. 171-175.
5. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності / О. П. Гребельник. – Київ, Наука, 2019. – 197 с.
6. Дорофєєв К. В. Високотехнологічний комп'ютерний інжиніринг: огляд ринків / К. В. Дорофєєв – СПб.: Вид. Політехн. ун-ту, 2014. – 110 с.
7. Кузьмін О. Є. Іноземний досвід інжинірингової діяльності / О. Є. Кузьмін // Проблеми економіки. – 2014. – №3. – С. 240-245.
8. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності компанії та види стратегій її підвищення / В. І. Легкий. // Науково-інформаційний вісник «Економіка». – 2015. – №11. – С. 267-273.
9. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук // Кримський науковий центр НАН України і МОН України «Культура народів Причорномор'я». – 2011. – С. 146-151.
10. Мясников В. В. Фіктивну модернізацію зупинять інжинірингові компанії / В. В. Мясников // Незалежна газета. – 2019. – №7. – С. 26-32.

## Анотації

**Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С.**

### **Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок**

Мета статті полягає у необхідності дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо формування і вибору стратегії виходу господарюючих суб'єктів сфери консалтингу на міжнародний ринок та адаптації визначених закономірностей до модифікації кон'юнктури ринку.

У статті досліджено тренди, характерні особливості та тенденції міжнародного ринку консалтингу у сфері технічного проектування та інжинірингу, окреслено ключові поняття галузі, наведено пропорції даного виду бізнесу, виявлено динаміку ринку консалтингових послуг з технічного обслуговування та консультування США та країн Європейського Союзу.

У статті було проаналізовано фактори впливу на міжнародну політику консалтингової компанії з технічного проектування та інжинірингу та наведено блок-схему формування міжнародної стратегії виходу на світовий ринок.

Визначено етапи формування стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок. Аналіз рівня залучення в ринок при різних стратегіях виходу на зовнішні ринки дозволив систематизувати стратегії виходу на зовнішні ринки за критеріями.

У результаті дослідження було виділено нові вектори стратегічних підходів для діяльності консалтингової компанії на міжнародному ринку, проведено оцінку привабливості стратегічного зовнішньої бізнес-діяльності на основі методу Дельфі.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування стратегії розширення ринку, в рамках якого консалтингова компанія може адаптувати існуючі послуги для нових ринків. Подальший розвиток ери «консалтинг 4.0» взаємин може привести до заміщення традиційних консалтингових послуг.

**Ключові слова:** міжнародний ринок, стратегія, конкурентоспроможність, форми виходу, консалтинг, проектування.

**Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С.**

### **Стратегии и формы выхода консалтинговой компании на международный рынок**

Целью статьи является необходимость исследования теоретических и практических аспектов по формированию и выбора стратегии выхода хозяйствующих субъектов сферы консалтинга на международный рынок и адаптации определенных закономерностей к модификации рынка.

В статье исследованы тренды, характерные особенности и тенденции международного рынка консалтинга в сфере технического проектирования и инжиниринга, определены ключевые понятия отрасли, приведены пропорции данного вида бизнеса, выявлено динамику рынка консалтинговых услуг по техническому обслуживанию и консультированию США и стран Европейского Союза.

В статье были проанализированы факторы влияния на международную политику консалтинговой компании по техническому проектированию и инжинирингу и приведены блок-схему формирования международной стратегии выхода на мировой рынок.

Определены этапы формирования стратегии и формы выхода консалтинговой компании на международный рынок. Анализ уровня вовлечения в рынок при различных стратегиях выхода на внешние рынки позволил систематизировать стратегии выхода на внешние рынки по критериям.

В результате исследования было выделено новые векторы стратегических подходов для деятельности консалтинговой компании на международном рынке, проведена оценка привлекательности стратегического внешней бизнес-деятельности на основе метода Дельфи.

Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является обоснование стратегии расширения рынка, в рамках которого консалтинговая

компания может адаптировать существующие услуги для новых рынков. Дальнейшее развитие эры «консалтинг 4.0» отношений может привести к замещению традиционных консалтинговых услуг.

**Ключевые слова:** международный рынок, стратегия, конкурентоспособность, формы выхода, консалтинг, проектирование.

### **Відомості про авторів**

Чернуха Тетяна Станіславівна – кандидат економічних наук, викладач кафедри міжнародної економіки і менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Контактна інформація: 050 040 00 09, Tatyana0009@gmail.com

Бунчикова Тетяна Сергіївна – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Контактна інформація: 050-736-28-14, tbunchikowa991223@gmail.com

Чернуха Татьяна Станиславовна - кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и менеджмента, Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

Контактная информация: 050 040 00 09, Tatyana0009@gmail.com

Бунчикова Татьяна Сергеевна - соискатель второго (магистерского) уровня высшего образования, Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

Контактная информация: 050-736-28-14, [tbunchikowa991223@gmail.com](mailto:tbunchikowa991223@gmail.com)

### **Офіційне написання англійською мовою:**

Tetiana Chernucha

Bunchykova Tetiana S.



**Контактна особа – Бунчикова Т. С.**

Поштова адреса для відправлення примірника журналу:

Бунчикова Т. С., пров. Інженерний, 4, м. Харків

Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.