

Міжнародний досвід розвитку ринку консалтингових послуг в умовах невизначеності

Чернега Інна Іванівна¹, Непочатенко Олександр Анатолійович²

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	330.341.1:338.46:339.9

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21419278>

Анотація. У статті досліджено міжнародний досвід розвитку ринку консалтингових послуг в умовах економічної, політичної та технологічної невизначеності. Обґрунтовано роль консалтингового сектору як важливого елемента сучасної економіки знань, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвиток інноваційної діяльності, цифрову трансформацію бізнесу та адаптацію до глобальних викликів. Проаналізовано сучасні тенденції функціонування світового ринку консалтингових послуг, визначено ключові фактори його розвитку та особливості трансформації під впливом пандемії COVID-19, геополітичної нестабільності, цифровізації та поширення технологій штучного інтелекту.

Особливу увагу приділено аналізу досвіду США, Великої Британії, Німеччини, Польщі та країн Азійсько-Тихоокеанського регіону щодо розвитку консалтингової діяльності, підтримки інноваційного підприємництва та формування ефективної екосистеми професійних послуг. Визначено перспективні напрями адаптації міжнародного досвіду до українських умов з урахуванням євроінтеграційних процесів, післявоєнного відновлення економіки та цифрової трансформації бізнесу. Запропоновано авторський підхід до формування стратегічних напрямів розвитку ринку консалтингових послуг України на основі кращих міжнародних практик.

Ключові слова: консалтингові послуги; міжнародний досвід; ринок консалтингових послуг; цифрова трансформація; стратегія розвитку; економічна невизначеність; конкурентоспроможність; управлінський консалтинг.

International experience in the development of the consulting services market under conditions of uncertainty

Abstract. The article examines international experience regarding the development of the consulting services market amidst economic, political, and technological uncertainty. It substantiates the role of the consulting sector as a vital component of the modern knowledge-based economy, driving enterprise competitiveness, innovation, business digital transformation, and adaptation to global challenges. The study analyzes current trends in the global consulting market and identifies key development factors, as well as the transformations driven by the COVID-19 pandemic, geopolitical instability, digitalization, and the proliferation of artificial intelligence technologies.

Particular attention is paid to analyzing the experience of the USA, the UK, Germany, Poland, and Asia-Pacific countries regarding the development of consulting activities, support for innovative entrepreneurship, and the creation of an effective professional services ecosystem. Promising avenues for adapting international experience to the Ukrainian context are identified, taking into account

¹ Доктор економічних наук, професор, професорка кафедри підприємницьких та соціальних технологій Уманського національного університету, м. Умань, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5573-8617>

² Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємницьких та соціальних технологій Уманського національного університету, м. Умань, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5049-983X>

European integration processes, post-war economic recovery, and the digital transformation of business. An original approach is proposed for shaping strategic directions for the development of Ukraine's consulting services market based on best international practices.

Keywords: consulting services; international experience; consulting services market; digital transformation; development strategy; economic uncertainty; competitiveness; management consulting.

Вступ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності консалтингові послуги стали одним із ключових інструментів забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Світова економіка функціонує під впливом взаємопов'язаних кризових явищ, серед яких геополітичні конфлікти, економічні коливання, пандемії, зміни логістичних ланцюгів, прискорення цифрової трансформації та широке впровадження технологій штучного інтелекту. За цих умов консалтингові компанії виконують не лише консультативну функцію, а й виступають стратегічними партнерами бізнесу, забезпечуючи підтримку управлінських рішень, управління ризиками, цифрової модернізації та інноваційного розвитку.

Світовий ринок консалтингових послуг демонструє високу динаміку розвитку, швидко адаптуючись до нових викликів. Зростає попит на цифровий консалтинг, управління кіберризиками, ESG-консалтинг, консультування з питань сталого розвитку, трансформації бізнес-моделей та впровадження штучного інтелекту. Водночас ефективність розвитку консалтингового сектору значною мірою залежить від інституційного середовища, рівня розвитку людського капіталу, державної підтримки інновацій та інтеграції науки, освіти й бізнесу.

Для України вивчення міжнародного досвіду розвитку ринку консалтингових послуг набуває особливої актуальності у контексті європейської інтеграції, післявоєнного відновлення економіки та структурної модернізації підприємств. Адаптація успішних міжнародних практик сприятиме підвищенню якості консалтингових послуг, розвитку інноваційного підприємництва, цифровізації бізнесу та інтеграції українського консалтингового сектору до європейського й світового ринків професійних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку ринку консалтингових послуг висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження сучасних тенденцій функціонування консалтингового бізнесу зробили Г. Кесарчук, О. Йолтуховська, Н. Сабов [1], Н. Мазур, А. Ніколашин [2], Г. Филюк, І. Притула [3], І. Шкурат, В. Маркін [4] та інші. У їхніх роботах розкрито особливості розвитку консалтингового сектору, його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та вплив державної політики на формування ринку консалтингових послуг.

Водночас міжнародний досвід розвитку консалтингової індустрії широко представлений у дослідженнях Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [5], World Bank [6; 7], European Commission [8], FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) [9], а також у щорічних аналітичних звітах провідних міжнародних консалтингових компаній Deloitte [10], PwC [11], EY [12], KPMG [13] та McKinsey & Company [14]. У цих публікаціях значна увага приділяється цифровій трансформації консалтингу, розвитку інноваційних моделей бізнесу, застосуванню штучного інтелекту, ESG-трансформації та управлінню ризиками.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного узагальнення міжнародного досвіду розвитку ринку консалтингових послуг в умовах зростаючої невизначеності. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми адаптації кращих світових практик до українських економічних реалій, визначення стратегічних напрямів розвитку консалтингового сектору в умовах цифрової трансформації, післявоєнного відновлення економіки та інтеграції України до європейського економічного простору.

Метою статті є дослідження міжнародного досвіду розвитку ринку консалтингових послуг в умовах невизначеності, визначення сучасних тенденцій його трансформації та обґрунтування стратегічних напрямів адаптації кращих світових практик до умов розвитку консалтингового сектору України.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є сучасні концепції розвитку ринку професійних послуг, стратегічного менеджменту та міжнародної економіки. У роботі використано методи наукового узагальнення, системного аналізу, порівняльного аналізу, структурно-логічний метод, статистичний аналіз, графічний метод, а також методи порівняння міжнародних практик і стратегічного моделювання. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, міжнародні аналітичні звіти, матеріали OECD, World Bank, European Commission, FEACO, офіційні статистичні дані та нормативно-правові документи.

Результати

Сучасний ринок консалтингових послуг є одним із найбільш динамічних сегментів світової економіки знань. Його розвиток визначається поглибленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією, активним впровадженням технологій штучного інтелекту, зміною бізнес-моделей підприємств та необхідністю оперативного реагування на економічні, політичні й соціальні виклики. За оцінками міжнародних аналітичних організацій, світовий ринок управлінського консалтингу демонструє стійке зростання, що зумовлено підвищенням попиту на професійний супровід стратегічного управління, цифровізації, кібербезпеки, ESG-трансформації та управління ризиками [1; 2].

В умовах невизначеності суттєво змінилася роль консалтингових компаній. Якщо раніше їхня діяльність була переважно орієнтована на розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління, то сьогодні консультанти дедалі частіше виступають стратегічними партнерами підприємств, які забезпечують комплексний супровід організаційних змін, цифрової трансформації, реалізації інвестиційних проєктів та впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та формувати довгострокові конкурентні переваги [3].

Особливо відчутний вплив на розвиток світового ринку консалтингових послуг мали пандемія COVID-19, геополітична нестабільність, енергетична криза та стрімке поширення цифрових технологій. Ці фактори сприяли переорієнтації попиту на консалтингові послуги у сферах цифрової трансформації, кібербезпеки, управління ланцюгами постачання, кризового менеджменту, ESG-консалтингу, бізнес-аналітики та впровадження штучного інтелекту. Одночасно значного поширення набули дистанційні форми консультування, цифрові консультаційні платформи та використання хмарних технологій [4].

Важливою тенденцією сучасного етапу розвитку є інтеграція консалтингових послуг із цифровими рішеннями. Провідні міжнародні консалтингові компанії активно інвестують у розвиток платформ на основі штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних (Big Data), роботизації бізнес-процесів та генеративного штучного інтелекту [5]. Це дає можливість не лише скоротити терміни виконання проєктів, але й підвищити точність аналітичних прогнозів, персоналізувати консультаційні рішення та оптимізувати управління ризиками.

Світова практика свідчить, що найбільш стійкими до кризових явищ є консалтингові компанії, які використовують диверсифіковану бізнес-модель, поєднуючи класичний управлінський консалтинг із цифровими сервісами, аналітичними платформами, освітніми програмами та аутсорсинговими послугами [6]. Така модель дозволяє формувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами та забезпечує стабільність доходів навіть за умов високої економічної невизначеності.

Світовий ринок консалтингових послуг характеризується високим рівнем диференціації, що обумовлено особливостями економічного розвитку країн, рівнем цифровізації, інституційним середовищем, масштабами підприємництва та державної підтримки інноваційної діяльності. Незважаючи на національні відмінності, міжнародна практика демонструє спільні закономірності розвитку консалтингового сектору, серед яких домінування інтелектуального капіталу, цифрова трансформація професійних послуг, інтеграція консалтингу з інформаційними технологіями та розширення міжнародного співробітництва.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволило систематизувати ключові тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг в умовах невизначеності

Тенденція	Сутність	Вплив на розвиток консалтингу
Цифровізація консалтингу	Використання хмарних технологій, Big Data, штучного інтелекту	Автоматизація консалтингових процесів та розширення цифрових сервісів
Розвиток ESG-консалтингу	Консультації щодо екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності	Формування нових сегментів ринку професійних послуг
Поширення дистанційного консалтингу	Онлайн-консультації, цифрові платформи, віртуальні команди	Розширення міжнародного ринку консалтингових послуг
Інноваційний консалтинг	Підтримка цифрової трансформації та інноваційного розвитку підприємств	Зростання попиту на високотехнологічні консультаційні послуги
Управління ризиками	Розвиток кризового менеджменту, бізнес-аналітики та кібербезпеки	Підвищення стійкості підприємств до зовнішніх викликів
Інтернаціоналізація	Формування глобальних консалтингових мереж та міжнародних партнерств	Посилення конкуренції та обмін найкращими практиками

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення матеріалів OECD, FEACO, World Bank та міжнародних консалтингових компаній.

Дані таблиці 1 свідчать, що сучасний розвиток міжнародного ринку консалтингових послуг характеризується переходом до цифрової моделі функціонування, посиленням інноваційної складової та розширенням спектра спеціалізованих консультаційних послуг. У цих умовах ключовими факторами конкурентоспроможності консалтингових компаній стають рівень цифрової зрілості, здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективне використання даних та інтеграція сучасних технологій у процес надання професійних послуг.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що розвиток ринку консалтингових послуг дедалі більше визначається не лише якістю експертних знань, а й здатністю консалтингових компаній створювати комплексні цифрові рішення, забезпечувати стратегічне партнерство з клієнтами та формувати інноваційні бізнес-моделі, орієнтовані на довгострокову стійкість в умовах глобальної невизначеності.

Найбільш розвиненим у світі залишається ринок консалтингових послуг США. Його особливістю є висока концентрація провідних міжнародних консалтингових компаній, значний рівень інвестицій у дослідження та розробки, активне впровадження технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та цифрових платформ. Американські консалтингові компанії орієнтуються на комплексне консультування клієнтів, поєднуючи стратегічний менеджмент, цифрову трансформацію, кібербезпеку, фінансовий консалтинг і впровадження інноваційних бізнес-моделей. Значний розвиток венчурного фінансування та співпраця бізнесу з університетами створюють сприятливі умови для формування нових консультаційних продуктів [7; 8].

У країнах Західної Європи розвиток консалтингового сектору здійснюється в умовах високого рівня інституційної підтримки та професійного саморегулювання. Зокрема, у Великій Британії та Німеччині значна увага приділяється розвитку цифрового консалтингу, ESG-консалтингу, управлінню інноваціями та супроводу міжнародної діяльності підприємств.

Важливу роль відіграють професійні асоціації, які забезпечують сертифікацію консультантів, розроблення етичних стандартів професії та поширення кращих практик управлінського консалтингу [9].

Досвід Польщі є особливо цінним для України з огляду на схожість процесів економічної трансформації та інтеграції до Європейського Союзу. Після вступу до ЄС польський консалтинговий сектор отримав значний імпульс розвитку завдяки використанню структурних фондів ЄС, активній підтримці малого та середнього підприємництва, цифровізації державного управління та реалізації програм інноваційного розвитку. Внаслідок цього суттєво зріс попит на консалтингові послуги у сфері грантового менеджменту, проектного управління, міжнародної сертифікації та розвитку експорту [10].

Країни Азійсько-Тихоокеанського регіону, насамперед Японія, Південна Корея та Сінгапур, демонструють іншу модель розвитку консалтингового бізнесу, яка базується на інтеграції державної інноваційної політики, цифрової економіки та високотехнологічного виробництва. Консалтингові компанії активно співпрацюють із технологічними корпораціями, науковими установами та стартапами, забезпечуючи впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизацію бізнес-процесів і розвиток індустрії 4.0 [11]. Такий підхід дозволяє значно підвищити ефективність управління підприємствами та прискорити комерціалізацію інновацій.

Для узагальнення міжнародного досвіду доцільно здійснити порівняльну характеристику моделей розвитку консалтингового сектору (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика моделей розвитку ринку консалтингових послуг у провідних країнах світу

Країна	Особливості розвитку ринку	Основні напрями консалтингу	Практичне значення для України
США	Високий рівень конкуренції, домінування глобальних консалтингових компаній	Стратегічний, цифровий, фінансовий, AI-консалтинг	Використання цифрових платформ, розвиток інноваційних консалтингових продуктів
Велика Британія	Потужна система професійного саморегулювання	ESG-консалтинг, управління змінами, корпоративне управління	Запровадження професійної сертифікації консультантів
Німеччина	Інтеграція консалтингу з промисловістю та інноваціями	Індустрія 4.0, виробничий консалтинг, цифровізація	Підтримка технологічної модернізації підприємств
Польща	Використання програм ЄС для розвитку бізнесу	Грантовий, інвестиційний, експортний консалтинг	Адаптація механізмів використання європейських фондів
Японія	Інноваційна модель розвитку та безперервне вдосконалення бізнес-процесів	Lean-консалтинг, управління якістю, цифрові технології	Використання концепції безперервного вдосконалення (Kaizen)
Сінгапур	Державна підтримка цифрової економіки	Smart-консалтинг, GovTech, цифрова трансформація	Розвиток цифрової екосистеми консалтингових послуг

Джерело: авторська розробка на основі матеріалів OECD, FEACO, World Bank та European Commission.

Порівняльний аналіз свідчить, що успішний розвиток консалтингового сектору незалежно від країни базується на поєднанні інноваційної політики держави, розвитку людського капіталу, цифровізації бізнес-процесів та ефективної взаємодії науки, освіти і бізнесу. Водночас кожна країна використовує власну модель розвитку, що враховує особливості національної економіки та пріоритети державної політики.

Особливу увагу слід приділити діяльності міжнародних консалтингових компаній Deloitte, PwC, EY, KPMG, McKinsey & Company, Boston Consulting Group та Bain & Company [10 - 14]. Саме вони формують сучасні стандарти управлінського консалтингу, розробляють інноваційні методики стратегічного планування, цифрової трансформації, ESG-управління та застосування технологій штучного інтелекту. Їхній досвід свідчить про поступовий перехід від традиційного експертного консультування до комплексного супроводу цифрової трансформації бізнесу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність клієнтів в умовах глобальної невизначеності.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що конкурентоспроможність ринку консалтингових послуг визначається не лише професійною компетентністю консультантів, а й рівнем розвитку цифрової інфраструктури, інноваційної екосистеми, системи професійної сертифікації та ефективністю державної політики у сфері підтримки підприємництва. Для України найбільш перспективними є адаптація європейських стандартів професійної діяльності, розвиток цифрового консалтингу, розширення міжнародного партнерства та активне використання програм технічної допомоги Європейського Союзу.

Поглиблення процесів європейської інтеграції, цифрової трансформації економіки та післявоєнного відновлення України актуалізує необхідність адаптації найкращих міжнародних практик розвитку ринку консалтингових послуг. Світовий досвід переконливо свідчить, що консалтинг є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку інноваційної діяльності, залучення інвестицій та забезпечення ефективного управління змінами. Водночас механічне перенесення зарубіжних моделей до українських умов є недоцільним, оскільки ефективність їх реалізації залежить від особливостей національного інституційного середовища, рівня розвитку підприємництва, цифрової інфраструктури та системи державного регулювання.

Одним із пріоритетних напрямів адаптації міжнародного досвіду є формування сучасної екосистеми консалтингових послуг, яка передбачає тісну взаємодію органів державної влади, бізнесу, закладів вищої освіти, наукових установ, професійних асоціацій, міжнародних фінансових організацій та консалтингових компаній. Такий підхід широко застосовується у країнах Європейського Союзу та забезпечує швидке поширення інновацій, розвиток людського капіталу та ефективне впровадження сучасних управлінських технологій.

Не менш важливим напрямом є цифровізація консалтингової діяльності. Міжнародна практика демонструє, що використання хмарних технологій, аналітики великих даних, штучного інтелекту, цифрових платформ та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень дозволяє суттєво підвищити якість консалтингових послуг, скоротити строки реалізації проєктів та розширити доступ клієнтів до професійного консультування незалежно від їхнього місцезнаходження. Для України розвиток цифрового консалтингу є особливо актуальним у зв'язку з територіальною релокацією підприємств, необхідністю дистанційної взаємодії з клієнтами та інтеграцією до цифрового європейського простору.

Особливого значення набуває розвиток людського капіталу. У провідних країнах світу професійна діяльність консультантів базується на безперервному підвищенні кваліфікації, міжнародній сертифікації, розвитку цифрових компетентностей та міждисциплінарному підході до вирішення управлінських завдань. Для України доцільним є розширення програм професійної підготовки консультантів, активізація співпраці університетів із бізнесом, участь фахівців у міжнародних освітніх програмах і запровадження механізмів професійної сертифікації відповідно до міжнародних стандартів.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволило визначити основні напрями його адаптації до умов функціонування українського ринку консалтингових послуг (табл. 3).

Таблиця 3

Пріоритетні напрями адаптації міжнародного досвіду розвитку ринку консалтингових послуг в Україні

Напрямы адаптації	Міжнародний досвід	Практичне значення для України
Цифрова трансформація	Використання AI, Big Data, хмарних сервісів, цифрових платформ	Розвиток дистанційного консалтингу, автоматизація консультаційних процесів
Розвиток людського капіталу	Безперервне професійне навчання, міжнародна сертифікація консультантів	Підвищення якості консалтингових послуг і конкурентоспроможності фахівців
Інноваційний консалтинг	Підтримка стартапів, технологічних компаній та інноваційних кластерів	Розвиток високотехнологічного підприємництва та комерціалізація інновацій
Державна підтримка	Програми розвитку МСП, грантові механізми, державно-приватне партнерство	Розширення доступу малого та середнього бізнесу до професійних консультацій
Європейська інтеграція	Гармонізація професійних стандартів, участь у міжнародних мережах	Інтеграція українських консалтингових компаній до європейського ринку
Управління ризиками	Запровадження систем комплаєнсу, безперервності та кіберзахисту	Підвищення стійкості підприємств до кризових явищ

Джерело: авторська розробка.

Наведені в таблиці 3 напрями свідчать, що ефективна адаптація міжнародного досвіду потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні, кадрові та інституційні зміни. Найбільший ефект може бути досягнутий за умови синхронного розвитку цифрової інфраструктури, удосконалення професійної підготовки консультантів, підтримки інноваційної діяльності та гармонізації національних стандартів із європейськими вимогами.

Посилення глобальної конкуренції, цифровізація економіки, геополітична нестабільність та швидке поширення технологій штучного інтелекту суттєво змінюють підходи до функціонування світового ринку консалтингових послуг. У цих умовах конкурентоспроможність консалтингових компаній визначається не лише професійною експертизою консультантів, але й здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати цифрові інновації та забезпечувати комплексний супровід трансформаційних процесів у діяльності клієнтів.

Аналіз міжнародної практики свідчить, що розвиток консалтингового сектору дедалі більше ґрунтується на інтеграції традиційних консультаційних послуг із сучасними цифровими технологіями. Значна частина міжнародних консалтингових компаній переходить до платформної моделі надання послуг, що передбачає використання хмарних сервісів, штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових двійників, автоматизованих систем підтримки прийняття управлінських рішень та спеціалізованих цифрових екосистем взаємодії з клієнтами.

З урахуванням результатів проведеного дослідження запропоновано авторську модель адаптації міжнародного досвіду розвитку ринку консалтингових послуг до українських умов (рис. 1).

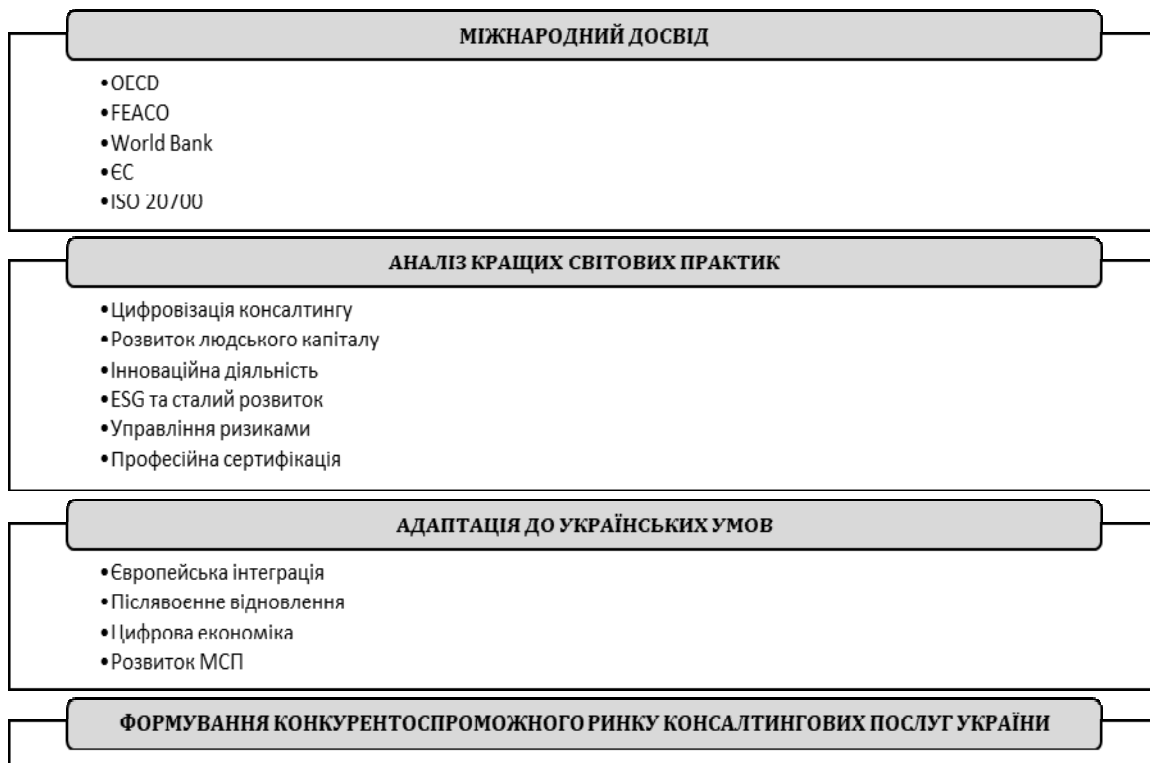


Рис. 1. Авторська модель адаптації міжнародного досвіду розвитку ринку консалтингових послуг в Україні

Запропонована модель демонструє, що процес адаптації міжнародного досвіду повинен здійснюватися поетапно та охоплювати всі ключові складові функціонування ринку консалтингових послуг. Центральне місце в цій моделі займають цифровізація, розвиток людського капіталу, управління ризиками та інтеграція до європейського професійного середовища. Їх поєднання створює передумови для формування сучасного, конкурентоспроможного та стійкого консалтингового сектору, здатного ефективно реагувати на виклики глобальної економіки та забезпечувати якісний експертний супровід українських підприємств.

Таким чином, використання міжнародного досвіду має здійснюватися не шляхом прямого копіювання окремих моделей, а через їх адаптацію до особливостей національної економіки, інституційного середовища та стратегічних пріоритетів розвитку України. Це сприятиме підвищенню якості консалтингових послуг, зміцненню конкурентних позицій українських консалтингових компаній та ефективнішому використанню їх потенціалу в процесі післявоєнного відновлення й довгострокового економічного розвитку держави.

Важливим напрямом розвитку є формування ризик-орієнтованої моделі консалтингу. За умов нестабільності підприємства дедалі частіше звертаються до консультантів не лише для підвищення ефективності діяльності, а й для забезпечення безперервності бізнесу, управління кіберризиками, адаптації до регуляторних змін, диверсифікації ланцюгів постачання та стратегічного планування. Це зумовлює необхідність розширення компетентностей консультантів у сферах кризового менеджменту, цифрової безпеки, комплаєнсу та ESG-управління.

Не менш важливим чинником розвитку ринку є зростання ролі людського капіталу. Провідні міжнародні компанії розглядають професійний розвиток консультантів як стратегічний актив, інвестуючи у безперервне навчання, розвиток цифрових компетентностей, міжнародну сертифікацію та міждисциплінарну підготовку. Це забезпечує високу якість консультаційних послуг і підвищує довіру клієнтів до професійних консультантів.

Систематизація міжнародного досвіду дала змогу визначити стратегічні пріоритети розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобальної невизначеності (табл. 4).

Таблиця 4

Стратегічні напрями розвитку ринку консалтингових послуг в умовах невизначеності

Стратегічний напрям	Основний зміст	Очікуваний результат
Цифрова трансформація консалтингу	Впровадження AI, Big Data, хмарних технологій, цифрових платформ	Підвищення продуктивності та якості консалтингових послуг
Розвиток інноваційних послуг	Формування нових консультаційних продуктів у сфері цифровізації, ESG та управління ризиками	Розширення ринку та зростання конкурентоспроможності
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації, міжнародна сертифікація, розвиток цифрових навичок	Посилення професійної компетентності консультантів
Інтернаціоналізація діяльності	Розширення міжнародних партнерств, участь у глобальних консалтингових мережах	Інтеграція до світового ринку професійних послуг
Інноваційна екосистема	Співпраця бізнесу, науки, університетів і держави	Прискорення комерціалізації інновацій та розвитку підприємництва
Розвиток системи управління ризиками	Інтеграція ризик-менеджменту в консультаційні проекти	Підвищення стійкості підприємств до кризових явищ

Джерело: авторська розробка.

Дані таблиці 4 свідчать, що сучасний розвиток консалтингової індустрії характеризується переходом від традиційної моделі експертного консультування до комплексної системи інтелектуального супроводу трансформації бізнесу. Найбільш перспективними залишаються напрями, пов'язані з цифровою модернізацією, управлінням ризиками, розвитком людського капіталу та міжнародною інтеграцією.

Для України реалізація зазначених стратегічних напрямів має особливе значення у контексті післявоєнного відновлення економіки. Консалтингові компанії можуть виступати ключовими партнерами підприємств у процесі розроблення інвестиційних проектів, залучення міжнародного фінансування, цифрової модернізації виробництва, впровадження стандартів Європейського Союзу та підвищення ефективності корпоративного управління. Крім того, зростає потреба у консультаційному супроводі реалізації програм відновлення територій, розвитку малого і середнього підприємництва та інтеграції українських компаній до європейських виробничих і логістичних ланцюгів.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що довгострокова конкурентоспроможність ринку консалтингових послуг забезпечується поєднанням цифрових технологій, інноваційного розвитку, високої професійної компетентності консультантів та ефективної взаємодії держави, бізнесу, науки й освітніх установ. Використання цих підходів створює передумови для формування в Україні сучасного ринку консалтингових послуг, здатного ефективно функціонувати в умовах глобальної невизначеності та забезпечувати якісний експертний супровід соціально-економічної трансформації.

Висновки

Проведене дослідження підтвердило, що ринок консалтингових послуг є одним із ключових сегментів сучасної економіки знань, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, прискорення цифрової трансформації, ефективне управління змінами та впровадження інновацій. В умовах глобальної невизначеності, спричиненої геополітичними конфліктами, макроекономічною нестабільністю, цифровізацією та технологічними змінами, консалтинговий сектор трансформується від традиційної експертно-консультаційної діяльності до комплексного інтелектуального супроводу стратегічного розвитку бізнесу.

У процесі дослідження встановлено, що світовий ринок консалтингових послуг характеризується стійким зростанням попиту на цифровий консалтинг, управління ризиками, кібербезпеку, ESG-консалтинг, бізнес-аналітику та консультаційний супровід цифрової трансформації. Провідні міжнародні компанії активно інтегрують у свою діяльність технології штучного інтелекту, великі дані, хмарні рішення та автоматизовані аналітичні платформи, що сприяє підвищенню ефективності консалтингових проєктів і формуванню нових бізнес-моделей.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду США, Великої Британії, Німеччини, Польщі, Японії та Сінгапуру дозволив визначити основні чинники успішного розвитку консалтингового сектору, серед яких: високий рівень цифрової зрілості економіки, інноваційна активність підприємств, державна підтримка малого і середнього бізнесу, функціонування ефективної системи професійної сертифікації консультантів, розвиток міжнародного партнерства та інтеграція науки, освіти і бізнесу. Незважаючи на відмінності національних моделей, їх об'єднує орієнтація на інноваційність, безперервний професійний розвиток і широке використання сучасних цифрових технологій.

Обґрунтовано, що для України найбільш перспективними напрямками адаптації міжнародного досвіду є розвиток цифрового консалтингу, гармонізація професійних стандартів із європейськими вимогами, розширення системи підготовки та сертифікації консультантів, активізація участі консалтингових компаній у програмах післявоєнного відновлення, розвитку малого і середнього підприємництва, цифрової модернізації підприємств і реалізації міжнародних інвестиційних проєктів. Важливою передумовою ефективного функціонування консалтингового сектору є формування сучасної інноваційної екосистеми, що забезпечує взаємодію держави, бізнесу, наукових установ, закладів вищої освіти та професійних об'єднань.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації міжнародних моделей розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобальної невизначеності, визначенні ключових факторів їх конкурентоспроможності та розробленні авторського підходу до адаптації найкращих міжнародних практик до українських умов. На відміну від існуючих досліджень, запропонований підхід ґрунтується на інтеграції цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, ризик-орієнтованого управління, міжнародного партнерства та інституційної модернізації консалтингового сектору, що забезпечує комплексне бачення його стратегічного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання сформульованих рекомендацій органами державної влади під час розроблення політики підтримки ринку професійних послуг, консалтинговими компаніями – для вдосконалення власних бізнес-моделей і розширення спектра послуг, а також суб'єктами господарювання – для підвищення ефективності управління, цифрової трансформації та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й міжнародному ринках.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з економетричним оцінюванням впливу цифровізації на розвиток ринку консалтингових послуг, аналізом ефективності застосування технологій штучного інтелекту в консалтинговій діяльності, дослідженням процесів інтеграції українських консалтингових компаній до європейського ринку професійних послуг, а також розробленням методичних підходів до оцінювання результативності консалтингових проєктів у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Кесарчук Г. С., Йолтуховська О. Ю., Сабов Н. М. Консалтинговий бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. № 1(59). С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117).
2. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>.
3. Филюк Г. М., Притула І. І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 1. С. 115–125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>.

4. Шкурат І. В., Маркін В. О. Актуальні питання державного стимулювання розвитку ринку консалтингових послуг в Україні у післявоєнному економічному відновленні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.11>.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
6. World Bank. Global Economic Prospects. Washington, DC : World Bank, 2025.
7. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Washington, DC : World Bank, 2025.
8. European Commission. Ukraine Report 2024. Brussels : European Commission, 2024.
9. European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). Survey of the European Management Consultancy Market 2023/2024. Brussels : FEACO, 2024.
10. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. London : Deloitte Insights, 2024.
11. PwC. Global CEO Survey 2025. London : PricewaterhouseCoopers, 2025.
12. Ernst & Young (EY). Top 10 Opportunities for Technology Companies 2024. London : EY Global, 2024.
13. KPMG. CEO Outlook 2024. Amsterdam : KPMG International, 2024.
14. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023. New York : McKinsey Global Institute, 2023.

References

1. Kesarchuk, H. S., Yoltukhovska, O. Yu., & Sabov, N. M. (2022). Konsal'tynhovyi biznes v Ukraini: osoblyvosti stanovlennia, problemy ta perspektyvy rozvytku [Consulting business in Ukraine: Features of formation, problems and development prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, (1(59)), 112–117. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117)
2. Mazur, N. A., & Nikolashyn, A. O. (2021). Rynok konsal'tynhovykh posluh Ukrainy ta svitu v umovakh zmin [The consulting services market of Ukraine and the world under conditions of change]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>
3. Fyliuk, H. M., & Prytula, I. I. (2024). Rozvytok rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv [Development of the consulting services market in Ukraine under contemporary challenges]. *Ekonomichniy analiz*, 34(1), 115–125. <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>
4. Shkurat, I. V., & Markin, V. O. (2023). Aktualni pytannia derzhavnoho stymuliuvannia rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini u pislavoiennomu ekonomichnomu vidnovlenni [Current issues of state stimulation of consulting services market development in Ukraine during post-war economic recovery]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.11>
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing.
6. World Bank. (2025). *Global Economic Prospects*. World Bank.
7. World Bank. (2025). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)*. World Bank.
8. European Commission. (2024). *Ukraine Report 2024*. European Commission.
9. European Federation of Management Consultancies Associations. (2024). *Survey of the European Management Consultancy Market 2023/2024*. FEACO.
10. Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
11. PwC. (2025). *Global CEO Survey 2025*. PricewaterhouseCoopers.
12. Ernst & Young. (2024). *Top 10 Opportunities for Technology Companies 2024*. EY Global.
13. KPMG. (2024). *CEO Outlook 2024*. KPMG International.
14. McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023*. McKinsey Global Institute.