КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ

студентки ІІ року заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Афанасьєвої Дар'ї Сергіївни

Науковий керівник:
к.е.н., доц. **Кузьома О. Ю.**

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол № 11

Завідувач кафедри _____д-р екон. наук, проф. Володимир ВІРЧЕНКО

Київ 2025 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 111 сторінок, 21 таблицю, 14 рисунків, список літератури зі 100 найменувань, 1 додаток.

Тема дипломної роботи: Стратегія виходу консалтингових компаній на європейські ринки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії виходу консалтингових компаній на європейський ринок.

Об’єктом дослідження виступає діяльність консалтингових компаній на міжнародних ринках.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад дослідження стратегій виходу компаній на міжнародні ринки та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу компанії MGNY Consulting Corp на європейський ринок з урахуванням галузевих можливостей та викликів, а також у використанні її досвіду для українських консалтингових компаній при виході на зазначений ринок.

За результатами дослідження сформульовано адаптивну стратегію виходу MGNY Consulting Corp на ринки ЄС з урахуванням регуляторних, економічних і культурних особливостей. Розроблено механізми реалізації стратегії та здійснено її фінансову оцінку.

Одержані результати можуть бути використані консалтинговими компаніями для успішного входження на ринки Європейського Союзу, а також при розробці галузевих стратегій міжнародної експансії.

Рік виконання дипломної роботи: 2025.

Рік захисту дипломної роботи: 2025.

ABSTRACT

The thesis consists of 111 pages, 21 tables, 14 figures, a list of 100 references, and 1 appendix.

Theme of the thesis: Strategy for Consulting Companies to Enter European Markets.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of forming a strategy for consulting companies to enter the European market.

The object of research is the activity of consulting companies in international markets.

The purpose of the master's thesis is to summarize the theoretical foundations of the study of strategies for companies to enter international markets and to develop practical recommendations for the formation of a strategy for MGNY Consulting Corp to enter the European market, taking into account industry opportunities and challenges, as well as to use its experience for Ukrainian consulting companies when entering this market.

Based on the results of the study, an adaptive strategy for MGNY Consulting Corp's entry into the EU markets is formulated, taking into account regulatory, economic and cultural features. Mechanisms for implementing the strategy have been developed and its financial evaluation has been carried out.

The results obtained can be used by consulting companies for successful entry into the European Union markets, as well as in the development of industry-specific strategies for international expansion.

Year of completion of the thesis: 2025.

Year of thesis defense: 2025.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 4

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ 7

1.1. Економічна сутність і класифікація стратегій виходу компаній на міжнародні ринки 7

1.2. Фактори вибору оптимальної стратегії виходу на зовнішній ринок та її форми 19

1.3. Особливості діяльності консалтингових компаній на міжнародних ринках 24

Висновки до розділу І 32

РОЗДІЛ ІІ. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ 34

2.1. Стан і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у Європі 34

2.2. Дослідження економічного середовища ЄС для виходу консалтингових компаній на цей ринок 41

2.3. Можливості і ризики виходу консалтингових компаній на ринок ЄС..... 51

Висновки до розділу ІІ..... 61

РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ MGNY CONSULTING CORP НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ..... 64

3.1. Обґрунтування вибору стратегії виходу MGNY Consulting Corp на ринок ЄС 64

3.2. Розробка механізмів реалізації стратегії виходу на європейські ринки 73

3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії для MGNY Consulting Corp81

Висновки до розділу ІІІ 87

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 90

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 96

ДОДАТКИ 107

ВСТУП

В умовах все більш глобалізованої економіки консалтингові компанії прагнуть розширити свою діяльність за межі внутрішніх ринків, щоб досягти зростання, диверсифікації та конкурентних переваг. Галузь консалтингових послуг відіграє ключову роль у підтримці бізнесу, урядів та організацій у прийнятті стратегічних рішень, підвищенні ефективності та адаптації до ринкових змін. Європейський ринок, один із найбільших і найдинамічніших у світі, вирізняється високим попитом на якісні консалтингові послуги, що створює значні можливості для міжнародних компаній.

Однак вихід на цей ринок супроводжується численними викликами, зокрема регуляторними бар'єрами, культурними відмінностями, високою конкуренцією та необхідністю адаптації до місцевих умов. Для успішної інтеграції в європейське середовище компаніям необхідно всебічно розуміти економічні умови, нормативно-правову базу та бізнес-культуру країн ЄС. Ретельно розроблена стратегія виходу на ринок має вирішальне значення для утвердження компаній у Європі та досягнення довгострокової стійкості.

З огляду на зазначені складнощі, розробка ефективних стратегій виходу на європейський консалтинговий ринок є надзвичайно актуальним завданням для компаній, які прагнуть розширити свою присутність на світовому ринку.

Проблемам виходу консалтингових компаній на міжнародні ринки присвячено низку ґрунтовних досліджень як закордонних, так і вітчизняних науковців. Серед наукових робіт доцільно згадати праці Є. В. Акимової, Е. Андерсона, І. Ансоффа, Л. Б. Артеменко, Є. А. Бельтюкова, 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 тощо.

Проте, стрімкі зміни, що торкаються всіх сфер життєдіяльності суспільства, обумовлюють потребу проведення комплексного й систематичного дослідження стратегії виходу консалтингових компаній на європейський ринок.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад дослідження стратегій виходу компаній на міжнародні ринки та розробка практичних рекомендації щодо формування стратегії виходу компанії MGNY Consulting Corp на європейський ринок з урахуванням галузевих можливостей та викликів, а також використання її досвіду для українських консалтингових компанійпри виході на зазначений ринок.

Для досягнення поставленої мети поставлені і досягнені наступні **завдання:**

– розглянути економічну сутність і класифікацію стратегій виходу компаній на міжнародні ринки;

– охарактеризувати форми виходу та фактори вибору оптимальної стратегії виходу на зовнішній ринок;

– розкрити особливості діяльності консалтингових компаній на міжнародних ринках;

– виявити тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у Європі;

– охарактеризувати економічне середовище ЄС для виходу консалтингових компаній на цей ринок;

– окреслити ризики та можливості виходу консалтингових компаній на ринок ЄС;

– обґрунтувати вибір стратегії виходу MGNY Consulting Corp на ринок ЄС;

– розробити механізми реалізації стратегії виходу на європейські ринки;

– оцінити ефективність запропонованої стратегії для MGNY Consulting Corp.

Об’єкт дослідження – діяльність консалтингових компаній на міжнародних ринках.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування стратегії виходу консалтингових компаній на європейський ринок.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано поєднання якісних та кількісних методів дослідження, зокрема: синтезу та аналізу, а також узагальнень при висвітленні теоретичних аспектів обраної теми; дедукції й індукції для

зведення та представлення теоретичного та практичного матеріалу; порівняльного аналізу – при порівнянні успішних стратегій виходу на ринок, що використовуються консалтинговими компаніями в Європі; SWOT-аналіз – при визначенні сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних з виходом компанії MGNY Consulting Corp на ринок; PESTEL-аналіз – при оцінці політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на консалтингові фірми в ЄС; аналіз бізнес-моделі MGNY Consulting Corp. та її потенційної адаптації до європейського ринку; експертні інтерв'ю та опитування – при зборі інформації від професіоналів галузі щодо стратегій та викликів виходу на ринок; статистичні методи, які на базі узагальнюючих показників дозволили представити у таблицях і рисунках.

Інформаційною базою дослідження стали: внутрішні аналітичні матеріали компанії MGNY Consulting Corp, статистичні дані Євростату, Світового банку, OECD та Державної служби статистики України, а також звіти міжнародних консалтингових організацій. У роботі також використано результати авторського опитування, офіційні документи Європейського Союзу та нормативно-правові акти, що регламентують міжнародну та зовнішньоекономічну діяльність.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані під час прийняття стратегічних рішень консалтинговими компаніями, які розглядають можливість виходу на міжнародні ринки, зокрема ринок Європейського Союзу. Запропоновані практичні рекомендації для MGNY Consulting Corp спрямовані на розробку ефективної стратегії виходу, мінімізацію ризиків та формування конкурентних переваг на новому ринку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в інтеграції теоретичних положень і практичних аспектів з метою формування адаптивної стратегії виходу консалтингових компаній на європейський ринок з урахуванням регуляторного середовища, культурних особливостей та рівня конкуренції.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Економічна сутність і класифікація стратегій виходу компаній на міжнародні ринки

В епоху глобалізації компанії прагнуть вийти за межі своїх внутрішніх ринків, щоб дослідити нові можливості, збільшити частку ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Вихід на міжнародні ринки вимагає чітко визначеної стратегії, яка допоможе зорієнтуватися в складнощах зовнішньої торгівлі, культурних відмінностях та регуляторному середовищі. Розуміння економічної природи та класифікації стратегій виходу на ринок має вирішальне значення для успішної глобальної експансії бізнесу.

Стратегія є одним із ключових інструментів управління, що визначає основні напрями розвитку компанії, а також комплекс заходів і дій для досягнення поставлених цілей. Вона забезпечує системність і послідовність у прийнятті управлінських рішень, узгоджуючи підприємницькі, конкурентні та функціональні дії компанії відповідно до її бачення і місії.

З опрацьованих нами наукових джерел, лаконічне та доцільне для цілей дослідження визначення стратегії запропоноване С. І. Плотницькою. На її думку, стратегія — це комплексний управлінський план, що відображає довгострокові цілі розвитку компанії та визначає способи їх досягнення в умовах конкурентного середовища [32, с. 30].

У процесі виходу компанії на міжнародні ринки важливо зосередити увагу на двох основних аспектах: мотивації до інтернаціоналізації та чинниках, що впливають на вибір форми виходу. Мотиваційні чинники включають прагнення до розширення ринкової частки, зниження ризиків, підвищення прибутковості та доступ до нових ресурсів. Водночас вибір конкретної форми виходу залежить від

регуляторного середовища, культурних особливостей, фінансових можливостей та рівня конкуренції в цільовій країні.

Щодо маркетингової стратегії, слід зазначити, що на рівні компанії вона розглядається як складова загального стратегічного плану розвитку. Згідно з підходом, викладеним у роботах Н. Струк та О. Капраль, маркетингова стратегія — це стратегічний напрям діяльності підприємства, який дозволяє забезпечити узгодженість між його внутрішніми можливостями та ринковими умовами з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг [39].

Іншої точки зору дотримуються Л. Пронько та К. Токар, які визначають маркетингову стратегію як перспективний довгостроковий підхід до ведення бізнесу, що ґрунтується на розумінні потреб споживачів і дозволяє компанії досягти стійкої конкурентної позиції на ринку [35].

Загалом, формування та реалізація маркетингової стратегії здійснюється в контексті корпоративної стратегії компанії: перша зосереджується на залученні цільової аудиторії та формуванні попиту, тоді як друга — на визначенні глобальних напрямів розвитку компанії та її позиціонування в бізнес-середовищі [11].

Розглянемо підходи різних авторів до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія», оскільки її елементи можуть бути складовими загальної стратегії виходу компанії на міжнародний ринок. Зокрема, Н. Струк і О. Капраль визначають маркетингову стратегію як напрям діяльності, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з ринковими умовами з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг [39]. Цей підхід, з нашої точки зору, є практично орієнтованим і актуальним для галузі консалтингових послуг, де важливо не лише забезпечити присутність на ринку, а й правильно позиціонувати компанію.

Натомість Л. Пронько та К. Токар трактують маркетингову стратегію як довгостроковий план дій, що дозволяє досягти стійкої конкурентної позиції завдяки глибокому розумінню потреб споживачів [35]. Це визначення акцентує

на клієнтоорієнтованому підході, однак, на нашу думку, воно є занадто загальним і не враховує специфіку міжнародного середовища.

Беручи до уваги управлінський підхід до формування довгострокових цілей компанії, доцільно перейти до уточнення поняття стратегії виходу на міжнародний ринок — ключової категорії даного дослідження.

Під стратегією виходу компанії на міжнародний ринок доцільно розуміти комплексну систему управлінських рішень, що охоплює вибір форм присутності на зовнішніх ринках, способів взаємодії з цільовою аудиторією, оцінку та адаптацію до регуляторного, культурного й конкурентного середовища з метою ефективного входження та стабільного функціонування компанії на цих ринках.

Для дослідження ринку консалтингових послуг таке визначення є особливо релевантним, оскільки дозволяє врахувати не лише загальноекономічні фактори, а й специфіку послуг як нематеріального продукту, що вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта і часто ґрунтується на репутації компанії.

Економічне обґрунтування міжнародної експансії консалтингових компаній базується на таких мотивах, як прагнення до зростання прибутку, оптимізація використання людських і інтелектуальних ресурсів, диверсифікація ризиків та розширення клієнтської бази. Відповідно, формування стратегії виходу на міжнародні ринки потребує врахування ключових економічних аспектів, таких як податкове навантаження, діловий клімат, рівень конкуренції, бар’єри входу, а також регуляторні вимоги до діяльності в сфері професійних послуг.

Варто зауважити, що під час адаптації загальних стратегічних моделей до галузі консалтингу слід уникати термінів, непритаманних ринку послуг (зокрема, «логістичні витрати», «наявність сировини»), оскільки ці характеристики більше відповідають виробничим галузям. Для сфери послуг більш доречним буде аналіз витрат на персонал, витрат на локалізацію, а також інвестицій у формування довіри та репутації на новому ринку.

Рис. 1.1. Ключові економічні аспекти, що впливають на формування стратегії виходу компанії на міжнародні ринки

Джерело: побудовано автором за даними [72; 80]

Для розробки ефективної стратегії виходу компанії на міжнародні ринки доцільним є врахування не лише загальних стратегічних підходів, а й характеру конкурентного середовища. У контексті міжнародної експансії важливо розуміти, з яким типом конкурентної поведінки компанія може зіштовхнутись, що дає змогу адаптувати власну стратегію входження до умов ринку.

У науковій літературі наводяться класифікації стратегічних підходів компаній до конкурентної боротьби, які можуть мати опосередкований вплив на вибір форми і тактики виходу на зовнішні ринки. Одним із таких підходів є поділ конкурентних стратегій на [18]:

– базові (орієнтовані на досягнення лідерства за витратами, диференціацію чи фокусування);

– конфронтаційні (передбачають агресивні дії проти конкурентів, наприклад, цінову війну або дискредитацію);

– кооперaційні (грунтуються на створенні альянсів, партнерств, спільних підприємств);

– інноваційні (використання нових продуктів, технологій чи бізнес-моделей для досягнення переваги);

– імітаційні (копіювання успішних стратегій конкурентів із незначними модифікаціями) [32, с. 31].

З нашої точки зору, така класифікація може бути частково корисною для оцінки конкурентного тиску на новому ринку та адаптації стратегії виходу до умов конкретної країни. Проте самостійно ці типи стратегій не формують модель виходу компанії на міжнародні ринки, а лише створюють додаткове тло для обґрунтування її рішень.

Тому для цілей нашого дослідження цей підхід може бути використаний не як основа, а як додатковий інструмент аналізу під час стратегічного планування виходу консалтингової компанії на ринок ЄС.

Базові стратегії (basic strategies) міжнародного бізнесу обертаються навколо трьох головних цілей: проникнення на нові ринки, зміцнення своїх позицій і, зрештою, капіталізація частки ринку, яку вони завоювали. Великі транснаціональні корпорації, що володіють значними ресурсами, такими як кваліфікований персонал, передові технології та значний фінансовий капітал, часто обирають глобальну стратегію високої частки. Такий підхід зазвичай застосовують лідери галузі, такі як IBM, Philips, Siemens та Hyundai.

Структурна та управлінська організація таких корпорацій дозволяє їм отримувати вигоду від економії на масштабах та великого досвіду в сфері маркетингу. Вирішальним фактором у реалізації цієї стратегії є вже усталена присутність на ринку в поєднанні з високим ступенем стандартизації продукції

та модульним дизайном. Хоча ці компанії не завжди є піонерами технологічних інновацій, їхня продукція часто використовує передові технології. Щоб зменшити ризики та скоротити операційні витрати, вони беруть участь у стратегічних альянсах та спільних підприємствах. Такі партнерства полегшують їм вихід на ринок, дають змогу розподіляти витрати, забезпечують доступ до передових технологій і розширюють можливості управління маркетингом [12, с. 88].

Подібний підхід спостерігається і в локальних стратегіях з високою часткою (local high-share strategy), які застосовують значні, але не домінуючі гравці на конкретному національному ринку. На відміну від глобальних гігантів, такі компанії зосереджуються на підтримці сильної місцевої присутності, уникаючи прямої конкуренції з лідерами галузі, оскільки така конфронтація часто призводить до несприятливих результатів. Ця стратегія використовує унікальні переваги компанії в конкретній країні, такі як протекціоністська політика, місцеві ділові зв’язки та культурні уподобання. Національні регуляторні бар’єри, пільговий режим для вітчизняного бізнесу та глибоке розуміння місцевого бізнес-середовища, включно з неформальними мережами, ще більше посилюють конкурентне позиціонування [19].

Іншим широко використовуваним підходом є стратегія глобальної ніші (global nishe strategy), яка підходить як для малих, так і для великих підприємств, які ще не досягли домінування на ринку. Ця стратегія слугує ефективним конкурентним підходом, концентруючись на вузькоспецифічних сегментах ринку, де компанія має явну перевагу. По суті, вона являє собою сфокусований маркетинговий підхід, якому сприяють сучасні досягнення в галузі міжнародної комунікації. Компанії, які застосовують цю стратегію, прагнуть задовольнити спеціалізовані потреби споживачів, орієнтуючись на фрагментовані, але взаємопов’язані сегменти ринку в різних регіонах. Незважаючи на географічну розпорошеність, ці цільові групи об’єднуються завдяки міжнародним

маркетинговим зусиллям, що дозволяє компаніям задовольняти нішеві потреби в глобальному масштабі [8].

Конфронтаційні ринкові стратегії (confrontation strategy) тісно пов'язані з «військовою» маркетинговою парадигмою, що відображено в термінології, запозиченій з військової стратегії:

1) фланговий удар. Фланговий удар (flanking) являє собою цілеспрямований маркетинговий підхід, який зазвичай застосовують компанії з меншими ресурсами порівняно з конкурентами. Замість того, щоб вступати в пряму битву, такі компанії зосереджуються на недовикористаних сегментах ринку або слабких місцях у позиціонуванні конкурента. Ця стратегія особливо ефективна, коли компанії бракує можливостей для тотальної конфронтації, але вона може досягти успіху, стратегічно позиціонуючи себе в тих сферах, які залишаються поза увагою [12];

2) фронтальний удар. Фронтальна атака (frontal attack) – це стратегія, доступна лише великим транснаціональним корпораціям з величезними фінансовими, технологічними та людськими ресурсами. Цей агресивний підхід передбачає прямий виклик конкурентам, пропонуючи аналогічні або кращі продукти в ключових сегментах ринку, покладаючись на глобальне визнання бренду та сильну конкурентну перевагу;

3) оточення. Стратегія оточення (encirclement) – це комплексна стратегія протистояння, коли компанія намагається кинути виклик своєму ключовому конкуренту одночасно з кількох боків. Вона робить це шляхом запуску повного спектру продуктів у різних сегментах ринку, тим самим обмежуючи можливості конкурента захищати свою частку ринку. Ця стратегія часто використовується великими корпораціями, які прагнуть домінувати в галузі [32, с. 32];

4) обхід. Стратегія обходу (bypassing) – це підхід, якому віддають перевагу невеликі фірми, що не мають можливості вступати в пряму конкуренцію з гігантами галузі. Замість цього вони знаходять нішеві ринки, які великі гравці оминають увагою через нижчу прибутковість або стратегічну незацікавленість.

Продуктовий обхід (product bypassing) передбачає винайдення або значне вдосконалення традиційного продукту, щоб запропонувати унікальну альтернативу. Географічний обхід (geog bypassing) фокусується на виході на нові або менш конкурентні ринки, такі як країни, що розвиваються, де глобальні корпорації мають мінімальну присутність [19];

5) партизанські дії. Партизанська атака (guerilla attack) – це підривна стратегія, яку переважно використовують малі підприємства, що прагнуть захопити обмежені частки ринку у домінуючих гравців. Ці компанії покладаються на креативні, економічно ефективні маркетингові методи для забезпечення короткострокових прибутків, використовуючи прогалини в пропозиціях більших компаній. Метою не обов'язково є довгострокове домінування, а радше стратегічні, ситуативні здобутки в конкретних сегментах[8].

В основі будь-якої стратегії співпраці (cooperation strategy) лежить визнання компанією – після проведення ретельного стратегічного аналізу своєї ринкової позиції – того, що пряма конфронтація з конкурентами може бути не найефективнішим способом дій. Замість цього компанія шукає стратегічного партнерства або для посилення своєї конкурентної позиції в межах галузі (галузева конкуренція), або для розробки абсолютно нової, інноваційної бізнес-моделі, яка охоплює кілька галузей (міжгалузева конкуренція) [57].

Інноваційні стратегії (innovation strategy) використовують конкурентну перевагу компанії, яка є результатом прориву в технологіях, розробці продуктів або унікальних ринкових рішень. Іноді такі стратегії будуються навколо чітко визначеної концепції нового продукту або технологічного прогресу. Великі корпорації, в тому числі транснаціональні гіганти, мають два основних варіанти, коли йдеться про інновації:

1) стати технологічним лідером (technology leader), інвестуючи значні кошти в дослідження і розробки (R&D), формуючи галузеві тенденції та встановлюючи нові стандарти;

2) діяти як технологічний послідовник (technology follower), що передбачає очікування ринкової перевірки нових технологій, перш ніж інтегрувати або адаптувати їх. На вибір між цими двома шляхами впливає кілька факторів, зокрема оцінка ризиків, наявність ресурсів, ринкова позиція та загальний підхід компанії до інновацій [72].

Тісно пов'язані з інноваціями, стратегії імітації широко використовуються як окремими компаніями, так і цілими країнами як засіб участі в глобальних ринках. Без інновацій не було б імітації, оскільки остання повністю залежить від моніторингу успіху нових технологій і продуктів перед їх адаптацією або тиражуванням. Компанії, які застосовують стратегії імітації, зазвичай поділяються на різні категорії залежно від їхнього підходу:

1) підробка (фальсифікація) або товарне піратство – виробництво несанкціонованих реплік, які імітують оригінальний продукт, часто з порушенням законів про інтелектуальну власність;

2) крадіжка або клонування – пряме копіювання продукту конкурента, включаючи несанкціонований доступ до запатентованих технологій;

3) творче об'єднання – поєднання різних інноваційних елементів з різних продуктів або галузей для створення чогось нового і відмінного;

4) технологічна чехарда, або перестрибування – пропуск певних етапів розвитку для впровадження останніх досягнень без проходження повного дослідницького процесу;

5) міжгалузева адаптація – застосування технологій або концепцій з однієї галузі в іншій для створення конкурентної переваги [32, с. 33].

У процесі міжнародної експансії компанії застосовують різні підходи до адаптації інновацій, що можуть виступати інструментами посилення конкурентних переваг. До таких стратегічних підходів належать, зокрема, творче об'єднання ідей, міжгалузева адаптація, а також використання наявних рішень з новою інтерпретацією. Ці механізми, будучи цілком законними, сприяють швидшій міжнародній комерціалізації інновацій, що особливо актуально для

компаній, які виходять на конкурентно насичені ринки, як-от ринок консалтингових послуг у ЄС. Вибір одного з таких підходів може бути частиною загальної стратегії виходу, залежно від масштабів бізнесу, наявних ресурсів і ринкового позиціонування компанії.

Щоб краще зрозуміти, в якому стратегічному контексті формується стратегія виходу, доцільно звернутися до моделі ієрархії стратегій, запропонованої А. А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони виділяють чотири рівні стратегій, які відповідають організаційній структурі компанії:

– корпоративна стратегія, що визначає загальні напрями розвитку компанії та її присутності на різних ринках;

– ділова (конкурентна) стратегія, яка деталізує, яким чином компанія буде досягати конкурентних переваг у конкретному сегменті;

– функціональна стратегія, що окреслює ролі підрозділів (наприклад, маркетингового, фінансового) в реалізації ділової стратегії;

– операційна стратегія, яка стосується безпосередньої реалізації тактичних заходів на рівні окремих процесів [18, с. 160].

У контексті нашого дослідження, стратегія виходу на міжнародний ринок логічно розташовується на стику корпоративного та ділового рівнів: вона визначає спосіб міжнародної присутності компанії (експорт, франчайзинг, спільне підприємство тощо) і механізми конкурентної взаємодії на новому ринку. Таким чином, розуміння ієрархії стратегій дозволяє чітко структурувати процес розробки стратегії виходу та узгодити її з іншими стратегічними документами компанії.

Таблиця 1.1

Види стратегій виходу на міжнародні ринки за рівнями управління

Корпоративна	Конкурентна (ділова)	Функціональна	Операційна
Стратегія виходу (проникнення) на міжнародні ринки	Стратегія експортування	Стратегія прямого експорту	
		Стратегія непрямого експорту	
		Стратегія спільного експорту	

Продовження табл. 1.1

	Стратегія спільної підприємницької діяльності	Стратегія ліцензування	Стратегії за певними видами операцій, товарів, послуг, країн
		Стратегія виробництва за контрактом	
Стратегія розширення міжнародного ринку		Стратегія управління за контрактом	
		Стратегія підприємництва спільного володіння	
	Стратегія прямого іноземного інвестування	Стратегія створення власних виробничих підприємств	
		Стратегія збутових філій	

Джерело: складено автором за даними [18, с. 160]

Стратегія виходу компанії на зарубіжні ринки, на нашу думку, — це система управлінських рішень, спрямованих на вибір та реалізацію ефективної форми проникнення на зовнішній ринок, з урахуванням особливостей бізнес-середовища, конкурентного ландшафту, ресурсного потенціалу компанії та специфіки наданих послуг.

Значення стратегії виходу для компаній, зокрема у сфері консалтингу, є надзвичайно високим, адже саме на цьому етапі закладаються рамки майбутньої присутності на зарубіжному ринку — як організаційно, так і стратегічно. Стратегія визначає не лише форму присутності, а й рівень контролю над операційною діяльністю, швидкість адаптації до місцевого ринку та можливості масштабування.

До основних видів стратегій виходу, які класифіковано в табл. 1.1 [18, с. 160], належать:

– експортування — зазвичай передбачає торгівлю товарами через посередників або напряму, однак у контексті консалтингових послуг ця форма має обмежене застосування. Надання нематеріального продукту через експорт вимагає чітко стандартизованих послуг і розвитку дистанційних каналів комунікації.

– спільна підприємницька діяльність (joint venture) — є прийнятною для консалтингових компаній, оскільки дозволяє об’єднувати локальні знання з міжнародною експертизою та знижувати ризики входу на новий ринок.

– пряме іноземне інвестування (створення філій чи дочірніх компаній) — найбільш релевантний варіант для стабільних, досвідчених компаній з відповідним фінансовим і управлінським ресурсом, які прагнуть довгострокової присутності та контролю.

З огляду на специфіку ринку консалтингових послуг, вихід через посередника як окремий варіант застосовується рідко та має обмежену ефективність. На відміну від товарних ринків, консалтинг потребує безпосередньої взаємодії з клієнтом, побудови довіри, врахування культурних і регуляторних нюансів. Відтак, більш доцільними для нашого дослідження є спільна діяльність та пряме інвестування, які дозволяють забезпечити якісну адаптацію послуг до локального ринку та створення персоніфікованого підходу до клієнтів.

Для компаній, які вперше виходять на зарубіжні ринки, обґрунтованим є вибір стратегії проникнення, що передбачає початкову присутність і поступове нарощування активності. Натомість компанії з уже наявним досвідом міжнародної діяльності можуть обирати стратегію розширення, орієнтовану на зміцнення позицій та масштабування операцій. Саме на ці два типи стратегій ми зосереджуватимемо увагу в нашому дослідженні.

Таким чином, успішна міжнародна експансія консалтингових компаній залежить від здатності вибрати адекватну стратегію виходу, яка відповідає їхнім внутрішнім можливостям, специфіці послуг і умовам цільового ринку. Саме ця стратегія стає основою для подальшого формування конкурентних (ділових) стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей на новому ринку.

1.2. Фактори вибору оптимальної стратегії виходу на зовнішній ринок та її форми

Вибір стратегії виходу консалтингової компанії на зарубіжні ринки є одним з ключових етапів процесу міжнародної експансії, що визначає подальші можливості для зростання, позиціонування на новому ринку, масштабування операційної діяльності та формування конкурентних переваг. На відміну від компаній, що працюють у сфері виробництва або торгівлі товарами, консалтингові компанії стикаються з унікальними викликами при виході на нові ринки: необхідністю глибокої локалізації знань, тісної взаємодії з клієнтами, дотриманням норм ділової етики, а також побудовою довіри та репутації у професійному середовищі.

Серед ключових чинників, що істотно впливають на процес формування та реалізації стратегії виходу компанії на зарубіжний ринок, доцільно виокремити як внутрішні, так і зовнішні. До внутрішніх належать стратегічні цілі компанії, наявність необхідних ресурсів для реалізації запланованих дій, рівень управлінської компетентності, попередній досвід міжнародної діяльності. Зовнішні фактори включають характеристики ринкової кон’юнктури, конкурентне середовище, політико-правову стабільність у цільовій країні, а також вимоги до адаптації послуг відповідно до культурних і нормативних умов.

О. В. Євтушок пропонує згрупувати головні фактори, що впливають на вибір стратегії виходу, у структуровану модель, наведену на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Фактори формування міжнародної маркетингової стратегії

Джерело: [11]

Рішення про вихід на зарубіжний ринок не може бути спонтанним або універсальним. Воно має базуватися на глибокому аналізі як зовнішніх умов, так і внутрішніх ресурсів компанії. Серед факторів, що суттєво впливають на обґрунтування та вибір стратегії, варто виокремити такі: стратегічні цілі компанії, доступні фінансові та кадрові ресурси, рівень розвитку внутрішньої експертизи, характеристики цільового ринку, рівень конкуренції, правове середовище, культурні особливості ведення бізнесу, а також готовність компанії брати на себе відповідні ризики.

Наведені фактори доцільно згрупувати за відповідними категоріями: внутрішні (ресурси, компетенції, досвід інтернаціоналізації), зовнішні (політична стабільність, регуляторні вимоги, конкуренція, ринкові бар'єри), а також стратегічні характеристики самої моделі виходу. Узагальнене подання зазначених факторів наведено на рис. 1.3.

Окрему увагу слід приділити специфіці галузі, у якій функціонує компанія. У випадку з консалтинговими послугами застосування традиційних стратегій, таких як непрямий експорт або франчайзинг у класичному вигляді, є малоефективним або взагалі недоцільним. Консалтинг вимагає персонального підходу до клієнта, адаптації до культурних та правових норм конкретного ринку, високого рівня експертизи, що важко передати через посередників або стандартизувати у вигляді готової моделі.

Серед форм, які можуть бути застосовані консалтинговими компаніями при виході на зарубіжні ринки, найбільш прийнятними є прямий експорт послуг, ліцензування (у певних стандартизованих сегментах), створення спільних підприємств, а також пряме інвестування у вигляді відкриття представництв, філій або дочірніх компаній. Кожна з цих форм має свої переваги та недоліки, а їх вибір залежить від рівня контролю, який прагне зберегти компанія, готовності до інвестування, потреби в швидкому входженні на ринок, а також гнучкості й толерантності до ризику.

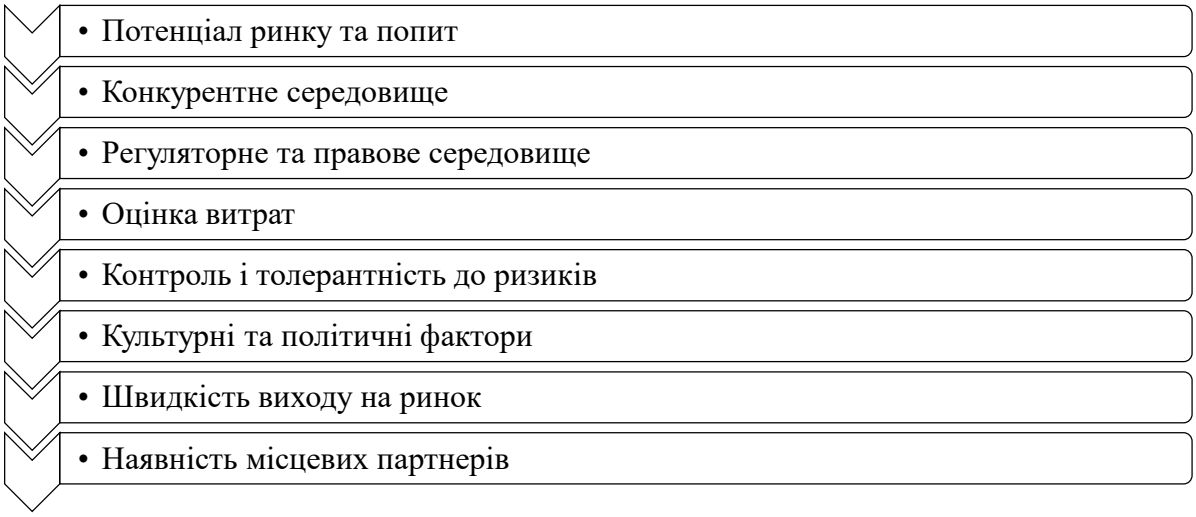

Рис. 1.3. Фактори, що впливають на вибір стратегії виходу компанії на зовнішній ринок

Джерело: [11]

Прямий експорт у сфері консалтингу можливий здебільшого у двох форматах: надання послуг онлайн (вебінари, онлайн-консультації, дистанційні тренінги) або тимчасові відрядження консультантів до клієнта в іншій країні. Такий варіант дозволяє мінімізувати інвестиційні витрати, зберегти повний контроль над якістю послуг і безпосередньо взаємодіяти з клієнтами. Водночас він вимагає налагоджених комунікаційних каналів, наявності міжнародного досвіду та мовної компетентності персоналу.

Ліцензування може бути застосоване у випадках, коли компанія володіє унікальною методологією або авторськими програмами, які можуть бути передані локальним партнерам для використання в межах певного ринку. При цьому важливо забезпечити правовий захист інтелектуальної власності та контроль за якістю наданих під ліцензією послуг.

Створення спільного підприємства з місцевим партнером дає змогу об’єднати ресурси, скористатися знанням локального ринку, мінімізувати ризики входу, а також адаптувати послуги до потреб конкретної країни. Така форма вимагає злагодженої роботи обох партнерів, чіткого розподілу функцій та відповідальності, а також високого рівня довіри.

Найбільш ефективною, хоч і ресурсозатратною формою, є пряме інвестування. Воно передбачає створення філії, представництва або дочірньої компанії у країні-реципієнті, що забезпечує максимальний контроль, гнучкість і можливість довгострокової присутності на ринку. Такий підхід є виправданим для компаній, які прагнуть до укорінення в локальному середовищі, планують довготривалі проєкти та володіють достатніми фінансовими й управлінськими ресурсами.

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки форм виходу консалтингових компаній на зарубіжні ринки

Стратегія	Переваги	Недоліки
Прямий експорт	Контроль над ціноутворенням, брендингом та відносинами з клієнтами	Високі логістичні витрати, необхідне знання ринку
Непрямий експорт	Низький фінансовий ризик, легкий вихід на ринок	Обмежений контроль над ціноутворенням та обслуговуванням клієнтів
Ліцензування	Низькі інвестиції, швидкий доступ до ринку	Втрата контролю, потенційне розмивання бренду
Франчайзинг	Швидке розширення, місцевий досвід	Ризик невідповідності бренду
Спільні підприємства	Спільний ризик, знання місцевого ринку	Потенційні конфлікти з партнерами
Стратегічні альянси	Доступ до досвіду, знижений ризик	Залежність від партнерів, обмежений контроль
Прямі іноземні інвестиції	Повний контроль, довгострокова прибутковість	Високі витрати, регуляторні бар’єри
Дочірнє підприємство у повній власності	Автономія, сильна присутність на ринку	Високий фінансовий та операційний ризик
Злиття та поглинання	Миттєвий вихід на ринок, доступ до ресурсів	Проблеми інтеграції, високі витрати

Джерело: складено автором за даними [57; 80]

У табл. 1.2 наведено порівняльну характеристику основних форм виходу на зарубіжні ринки з позиції їх застосовності у сфері консалтингових послуг. Як видно з аналізу, найбільш придатною та перспективною є стратегія прямого інвестування. Вона забезпечує найвищий рівень контролю над операційною діяльністю, дозволяє адаптувати послуги до місцевих реалій, створити сильний бренд на ринку та встановити довготривалі відносини з клієнтами. Разом з тим,

така стратегія потребує значних капіталовкладень, ретельної підготовки, вивчення правового поля та іноді залучення локальних консультантів для організаційної підтримки.

Натомість форми, які передбачають низькі витрати та швидкий вихід на ринок, наприклад, ліцензування або спільні підприємства, знижують фінансові ризики, але також обмежують рівень контролю, ускладнюють стандартизацію послуг та можуть не відповідати стандартам якості, які компанія прагне підтримувати. У випадку консалтингу, де ключовою є репутація та персональна експертиза, такі компроміси можуть мати критичні наслідки.

Непрямий експорт, що активно використовується в товарному секторі, у сфері консалтингу майже не застосовується. Це зумовлено тим, що передача послуг через незалежних посередників суперечить природі консалтингової діяльності, яка базується на індивідуальному підході, конфіденційності, експертності та довірі. Така ж логіка застосовується і до франчайзингу, який, хоч і широко використовується в торгівлі та обслуговуванні, практично не зустрічається у високопрофесійних B2B-сегментах, до яких належить консалтинг.

Цифровізація, яка стала помітною тенденцією останніх років, частково вплинула і на стратегії виходу консалтингових компаній. Онлайн-формати надання послуг — від дистанційного консультування до реалізації навчальних програм і семінарів — стали ефективним інструментом експорту інтелектуального продукту. Проте слід розуміти, що цифровий канал не є самостійною формою виходу, а лише інструментом, який доповнює традиційні стратегії. Успішний вихід на нові ринки часто потребує як цифрової присутності, так і фізичної, зокрема через відкриття офісу або участь у партнерських програмах.

Ще одним важливим аспектом є врахування регуляторного середовища у цільовій країні. Наприклад, на ринку ЄС існують вимоги до ліцензування певних видів консалтингових послуг, особливо у сфері фінансового та юридичного

консалтингу. Також варто брати до уваги податкові режими, обмеження на іноземні інвестиції, наявність професійних асоціацій та стандартів. Ці чинники впливають як на витрати входу, так і на можливості масштабування бізнесу.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що вибір стратегії виходу консалтингової компанії на зарубіжний ринок має ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішніх можливостей компанії та зовнішнього середовища. В умовах високої конкуренції та потреби в персоналізованому підході найбільш прийнятними формами є пряме інвестування, створення спільних підприємств та прямий експорт послуг у цифровому форматі. При цьому кожна з форм має розглядатися не ізольовано, а як елемент цілісної стратегії інтернаціоналізації, що охоплює організаційні, фінансові та маркетингові аспекти діяльності компанії.

Такий підхід дозволяє забезпечити не лише ефективне входження на ринок, але й закласти основу для стабільного розвитку та посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. У наступних розділах ці теоретичні положення буде адаптовано до специфіки компанії MGNY Consulting Corp з урахуванням її ресурсного потенціалу, цільових ринків та обраної моделі зростання.

1.3. Особливості діяльності консалтингових компаній на міжнародних ринках

У сучасній глобалізованій економіці консалтингові компанії відіграють провідну роль у супроводі трансформаційних процесів бізнесу, підтримці стратегічних змін, розширенні операцій за межі національних ринків та підвищенні ефективності функціонування підприємств. Їхні послуги охоплюють широкий спектр напрямів, включаючи стратегічне планування, управління фінансами, організаційний розвиток, маркетинг, інформаційні технології, а також юридичні консультації. В умовах посилення міжнародної конкуренції, компанії, що спеціалізуються на консалтингу, дедалі частіше розглядають вихід на

зарубіжні ринки як необхідний крок для збереження конкурентоспроможності, забезпечення стійкого зростання та формування глобального бренду.

Втім, міжнародна діяльність для консалтингових компаній пов’язана з низкою специфічних викликів, які потребують адаптації організаційної структури, підходів до побудови відносин з клієнтами, формату надання послуг, а також забезпечення відповідності регуляторним вимогам у різних юрисдикціях. Однією з ключових умов успішної інтернаціоналізації є розробка чіткої стратегії виходу на зовнішній ринок, яка враховує як внутрішні можливості компанії, так і особливості цільового ринку. Консалтингові компанії, на відміну від виробничих або торговельних, не можуть використовувати непрямі форми експорту, які не передбачають залучення власного персоналу або прямої участі в процесі створення цінності. Це суттєво звужує коло прийнятних стратегій виходу, однак дозволяє зосередитися на найбільш ефективних і контрольованих механізмах розширення присутності.

Поширеними формами виходу консалтингових компаній на міжнародні ринки є створення дочірніх структур або філій у країні-реципієнті, укладання партнерських угод із місцевими організаціями, використання франчайзингу та ліцензування, а також розвиток дистанційного обслуговування через цифрові канали. Вибір конкретної форми залежить від багатьох чинників, зокрема фінансових ресурсів, рівня управлінської готовності, бажаного ступеня контролю, наявності досвіду інтернаціоналізації, а також ринкових умов, у яких планується діяльність. Загальний перелік найбільш поширених стратегій виходу консалтингових компаній на зарубіжні ринки наведено на рис. 1.4.

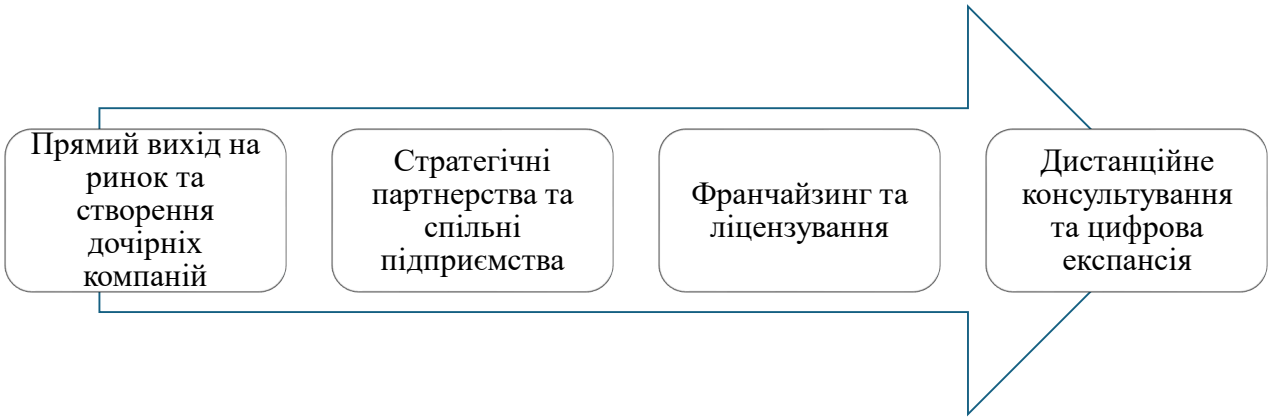

Рис. 1.4. Провідні стратегії для виходу на міжнародні ринки консалтингових компаній

Джерело: побудовано автором за даними [77; 99]

Одним із найбільш традиційних та ефективних способів виходу на зарубіжні ринки є створення дочірньої компанії або філії в країні, яка виступає об'єктом експансії. Така форма дозволяє забезпечити повний контроль над операційною діяльністю, надання послуг безпосередньо місцевим клієнтам, оперативне прийняття рішень та ефективну побудову бренду на новому ринку. Крім того, фізична присутність дозволяє швидше адаптувати послуги до специфіки місцевого середовища, враховуючи регуляторні та культурні особливості. Разом із тим, така стратегія є найбільш ресурсозатратною, оскільки вимагає значних фінансових, організаційних і людських ресурсів, а також глибокого попереднього дослідження ринку.

Більш поміркованим і менш ризикованим варіантом є партнерство з місцевими компаніями. Така форма дозволяє увійти на ринок за рахунок використання існуючих ділових зв'язків, репутації та клієнтської бази локального партнера. Крім того, партнер надає важливу інформацію про ринкову кон'юнктуру, споживацькі очікування, діючу правову систему, що сприяє ефективному пристосуванню до нового ринку. Проте, важливо враховувати можливі розбіжності у стратегічних інтересах, підходах до управління, що може призвести до конфліктів або розбалансування співпраці.

Окрему увагу слід приділити франчайзингу та ліцензуванню як формам виходу. Хоча ці моделі є більш типовими для роздрібної торгівлі або громадського харчування, деякі консалтингові компанії використовують їх у стандартизованих напрямах діяльності (наприклад, освітній консалтинг, HR-консалтинг або сертифікаційні програми). Основна перевага цих форм полягає у швидкості проникнення на ринок з мінімальними витратами, зниженні регуляторного навантаження та можливості масштабування. Проте, існує ризик втрати контролю над якістю наданих послуг, репутаційних ризиків та розмивання цінності бренду, особливо якщо франчайзі чи ліцензіат не дотримується корпоративних стандартів.

Із розвитком цифрових технологій дедалі ширше застосовується модель виходу на зарубіжні ринки шляхом надання послуг у дистанційному форматі. Така форма дозволяє охопити значну аудиторію без необхідності фізичної присутності, знизити витрати, а також забезпечити оперативність надання консультацій. Водночас, онлайн-послуги у сфері консалтингу мають низку обмежень, пов’язаних із питаннями довіри, цифрової безпеки, а також законодавчими нормами щодо надання послуг нерезидентами у певних країнах.

Для підвищення ефективності міжнародної присутності консалтингові компанії повинні застосовувати комплексну систему дій, спрямованих на адаптацію до специфіки ринку, посилення конкурентних позицій, а також забезпечення якості та стабільності надання послуг. У табл. 1.3 узагальнено найбільш поширені та практично виправдані рішення, які сприяють успішному функціонуванню консалтингових компаній на міжнародних ринках. З аналізу вмісту цієї таблиці видно, що важливими умовами для успішної інтернаціоналізації є, зокрема, адаптація послуг до локальних ринкових умов, активна участь у міжнародних мережах і професійних асоціаціях, розвиток цифрових каналів обслуговування, а також послідовне вибудовування довгострокових відносин із клієнтами.

Таблиця 1.3.

Практичні рішення для успіху консалтингових компаній на міжнародних ринках

Рішення	Характеристика	Напрямки реалізації	Переваги
Локалізація послуг	Адаптація консалтингових послуг до місцевих ринкових умов підвищує їх актуальність та ефективність	Адаптація бізнес-стратегій до місцевих економічних та політичних умов	Успішна локалізація забезпечує конкурентну перевагу та міцніші відносини з клієнтами
		Залучення місцевих експертів з глибокими знаннями ринкових тенденцій	
		Надання двомовних або багатомовних консультаційних послуг	
Побудова потужної глобальної мережі	Створення глобальних мереж та альянсів сприяє проникненню на ринок та підвищенню довіри до компанії	Приєднання до міжнародних бізнес-асоціацій та професійних організацій	Надійна мережа надає цінну інформацію про ринок та можливості для розвитку бізнесу
		Участь у міжнародних конференціях та форумах для налагодження стратегічних зв'язків	
		Розвиток партнерських відносин з транснаціональними корпораціями	
Використання ідейного лідерства та брендингу	Створення сильного бренду та галузевої експертизи приваблює міжнародних клієнтів	Публікація дослідницьких звітів та білих книг про галузеві тенденції	Добре розвинений бренд позиціонує консалтингові компанії як надійних радників на зовнішніх ринках
		Проведення вебінарів та заходів з лідерства думок	
		Участь в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності для покращення репутації бренду	
Розвиток цифрових можливостей	Інвестиції в цифрові інструменти та платформи дозволяють консалтинговим фірмам масштабувати свою діяльність на глобальному рівні	Розробка інструментів дослідження ринку на основі штучного інтелекту	Цифрова трансформація підвищує ефективність та розширює охоплення ринку
		Проведення віртуальних консультаційних сесій на захищених платформах	
		Впровадження рішень на основі блокчейну для забезпечення прозорості консультаційних процесів	
Фокусування на довгострокових відносинах з клієнтами	Підтримка довгострокових відносин з міжнародними клієнтами сприяє зростанню бізнесу	Надання пріоритету персоналізованим консультаційним послугам	Стратегії утримання клієнтів забезпечують стабільні потоки доходів і позитивну репутацію на ринку
		Підтримка послідовної комунікації та стратегії подальших дій	
		Послуги з доданою вартістю, такі як постійний аналіз ринку та оцінка ризиків	

Джерело: складено автором за даними [82; 88]

Залучення місцевих фахівців, надання послуг кількома мовами, участь у конференціях і використання можливостей ідейного лідерства створюють передумови для формування довіри до компанії на новому ринку.

Не менш важливою складовою успішного виходу є поетапне планування та реалізація стратегії інтернаціоналізації. На рис. 1.5 представлено ключові етапи формування стратегії виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок, які повинні реалізовуватися з урахуванням галузевої специфіки та ринкових умов.

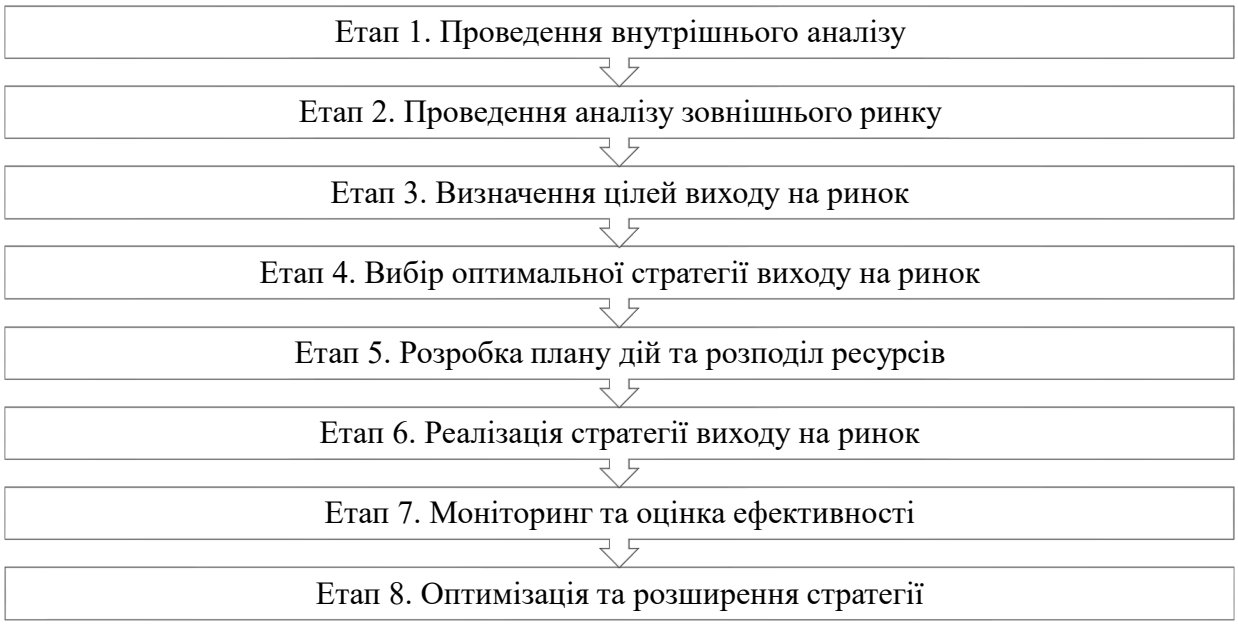

Рис. 1.5. Ключові етапи формування стратегії виходу консалтингової компанії на закордонний ринок

Джерело: побудовано автором за даними [52; 56]

Перший етап передбачає оцінку внутрішніх можливостей компанії. Це включає визначення фінансового потенціалу, аналіз кадрового забезпечення, наявність методологічної бази, яка може бути адаптована до інших країн, а також досвід попередньої міжнародної співпраці. Чітке розуміння власних ресурсів дозволяє реально оцінити обсяг необхідних інвестицій, рівень ризику та потенціал для масштабування діяльності.

На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища, який охоплює політико-правові умови, макроекономічні показники, особливості конкурентного середовища, культурні бар'єри та очікування цільової аудиторії. Цей аналіз дозволяє сформувати реалістичне уявлення про складність входу на ринок, необхідність адаптації послуг та відповідність нормативним вимогам.

Наприклад, у деяких європейських країнах обов’язковою є сертифікація консалтингових послуг або наявність спеціальних ліцензій для надання окремих видів консультацій.

Наступним етапом є формулювання стратегічних цілей. Вони мають бути конкретними, вимірюваними та прив’язаними до визначених часових рамок. Цілі можуть включати зростання доходів, вихід на нові ринкові сегменти, посилення впізнаваності бренду або зниження залежності від одного регіону. Визначення чітких цілей є основою для побудови логічної, узгодженої та результативної стратегії.

Після визначення стратегічних цілей компанія переходить до розробки детального плану дій, який охоплює всі аспекти виходу на новий ринок. У цьому плані мають бути чітко окреслені часові межі реалізації кожного етапу, призначені відповідальні особи або підрозділи, визначено джерела фінансування, передбачено механізми контролю та моніторингу виконання. Особливу увагу слід приділити відповідності діяльності компанії законодавству країни, на ринок якої планується вихід. До ключових елементів плану належать також заходи з підбору персоналу, підготовки до сертифікації, локалізації методик та інструментів, а також розробка комунікаційної стратегії для ефективного позиціонування на новому ринку.

Після розробки плану компанія здійснює його реалізацію. На цьому етапі відбувається безпосередній вихід на ринок, налагодження контактів із потенційними клієнтами, запуск рекламних і PR-кампаній, підписання угод з місцевими партнерами, а також початок надання послуг. Для консалтингової компанії важливо одразу продемонструвати якість, компетентність і здатність адаптуватися до потреб конкретного клієнта. Тому на початковому етапі варто зосередитися на створенні портфеля кейсів, які підтверджують експертизу компанії, а також на розвитку ділових контактів через участь у професійних заходах та бізнес-форумах.

Реалізація стратегії виходу не завершує процес інтернаціоналізації. Наступним обов’язковим етапом є моніторинг результатів, аналіз досягнутих показників та порівняння їх із запланованими. Для цього застосовуються як кількісні (дохід, прибуток, частка ринку, кількість клієнтів), так і якісні (відгуки клієнтів, репутація, ступінь впізнаваності бренду) індикатори. Постійна оцінка дозволяє оперативно виявляти слабкі місця, коригувати дії та адаптувати модель до нових умов. Успішні компанії також використовують отриманий досвід для вдосконалення своїх глобальних стратегій і підготовки до подальшого виходу на нові ринки.

Якщо моніторинг засвідчує невідповідність результатів очікуванням, компанія повинна бути готова до стратегічного коригування. Це може включати зміну партнерських відносин, перегляд моделі надання послуг, переорієнтацію на інший сегмент клієнтів або навіть вихід з ринку. Проте у випадку позитивної динаміки наступним кроком є масштабування діяльності – відкриття нових офісів, розширення спектра послуг, посилення маркетингової активності. Таким чином, стратегія виходу не є разовим рішенням, а безперервним процесом, який потребує гнучкості, стратегії довгострокового розвитку та інтеграції з загальною корпоративною політикою.

Слід зазначити, що інтернаціоналізація діяльності консалтингових компаній у сучасних умовах дедалі більше залежить від здатності швидко адаптуватися до глобальних змін, у тому числі технічних, політичних та соціальних. Серед новітніх тенденцій, які впливають на стратегічне планування виходу, варто виокремити розвиток консалтингових послуг, пов’язаних зі сталою трансформацією бізнесу (ESG), використанням технологій штучного інтелекту у процесах аналізу та прогнозування, а також посилення уваги до питань цифрової безпеки й захисту даних клієнтів.

Хоча окремі компанії активно розширюють діяльність у країнах Азії, Латинської Америки чи Африки, для багатьох консалтингових фірм ключовим напрямком залишається європейський ринок. Це пояснюється як високим рівнем

платоспроможного попиту, так і наявністю чіткої нормативно-правової бази, можливістю укладення стабільних довгострокових контрактів, а також загальним рівнем бізнес-культури. У цьому контексті правильний вибір форми виходу, ретельне планування та гнучка модель адаптації стають вирішальними чинниками успішної експансії.

Отже, діяльність консалтингових компаній на міжнародних ринках передбачає реалізацію комплексної, багатоетапної та системно організованої стратегії, яка базується на поєднанні внутрішнього потенціалу компанії, характеристик зовнішнього середовища та обраної моделі взаємодії з ринком. Вибір оптимальної форми виходу повинен здійснюватися з урахуванням не лише витрат і ризиків, але й перспективи довгострокового розвитку, можливості масштабування та збереження корпоративних стандартів якості.

Висновки до розділу І

У процесі дослідження теоретичних засад інтернаціоналізації діяльності консалтингових компаній було з’ясовано, що вихід на зарубіжні ринки є складним, багатокомпонентним і стратегічно важливим процесом, що потребує чітко структурованого підходу. Консалтинг як специфічна сфера надання інтелектуальних послуг вимагає індивідуального підходу до формування стратегії виходу, з урахуванням високої залежності від людського капіталу, необхідності побудови довіри з клієнтами та неможливості повної стандартизації сервісу. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на вибір стратегії, засвідчив важливість попередньої оцінки ресурсного потенціалу компанії, рівня конкуренції, регуляторних обмежень та культурних відмінностей на цільовому ринку.

Розглянуто та охарактеризовано основні форми виходу консалтингових компаній на міжнародні ринки, серед яких найбільш придатними виявились створення дочірніх структур, стратегічне партнерство з локальними компаніями, а також надання послуг у дистанційному форматі з використанням цифрових

платформ. Водночас, традиційні форми, як-от непрямий експорт чи франчайзинг, мають обмежену застосовність у сфері консалтингу через високі вимоги до якості, персоналізації послуг і збереження репутаційного капіталу.

У межах розділу також систематизовано практичні підходи до посилення ефективності інтернаціоналізації, включно з локалізацією сервісів, розвитком глобальних мереж, цифровою трансформацією та побудовою довготривалих відносин з клієнтами. Виокремлено послідовність етапів формування стратегії виходу, що включає внутрішню діагностику компанії, дослідження зовнішнього середовища, постановку цілей, вибір форми інтернаціоналізації, розробку плану дій та моніторинг результатів.

Таким чином, обґрунтування та реалізація стратегії виходу консалтингової компанії на міжнародні ринки є інтегрованим процесом, який має враховувати галузеву специфіку, організаційні можливості та динаміку змін у глобальному середовищі. Отримані теоретичні результати створюють підґрунтя для подальшого прикладного аналізу в наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ ІІ. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

2.1. Стан і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у Європі

Європейський ринок консалтингових послуг у 2020–2024 роках продемонстрував стійку динаміку зростання, що значною мірою було зумовлено як постпандемічним відновленням, так і змінами в структурі бізнес-потреб підприємств. У зазначений період відбулося суттєве збільшення обсягу ринку, трансформація попиту на послуги та перерозподіл галузевих пріоритетів у межах консалтингу.

Як свідчать дані табл. 2.1, загальний обсяг ринку консалтингових послуг у Європі (що в подальшому трактуватиметься як вартісна ємність ринку) зріс із 61,0 млрд євро у 2020 році до 126,5 млрд євро у 2024 році. Це означає приріст у 2,07 раза протягом п’ятирічного періоду, що відповідає середньорічному темпу зростання на рівні приблизно 15,7%. Найвищого значення ринок досяг у 2023 році — 131,9 млрд євро, після чого у 2024 році відбулося незначне зниження на 4,1%, що може свідчити про ознаки ринкового насичення або вплив макроекономічної нестабільності.

Таблиця 2.1.

Показники розвитку європейського ринку консалтингових послуг у 2020–2024 рр., млрд євро та %

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Ємність ринку, млрд євро	61,0	87,0	126,5	131,9	126,5
Частка консалтингових послуг у ВВП, %	5,1	11,8	16,0	8,9	7,2
Частка зайнятості у консалтингу, %	4,2	5,4	8,4	7,1	7,0

Джерело: складено автором за даними [89]

Показник частки консалтингових послуг у ВВП Європейського Союзу продемонстрував значні коливання протягом аналізованого періоду. Якщо у 2020 році ця частка становила 5,1%, то вже у 2022 році вона зросла до 16,0%, що

відображає підвищений попит на консалтингові рішення у фазі постпандемічного економічного відновлення. Водночас, у 2023–2024 роках спостерігалося її поступове зниження до рівня 7,2%, що може бути пов’язано зі зменшенням частки інтелектуально-інтенсивних витрат у структурі ВВП або переорієнтацією замовників на внутрішні ресурси.

Схожа динаміка спостерігалася і в показниках зайнятості у сфері консалтингу. У 2020 році в галузі було зайнято близько 4,2% від загальної чисельності працюючих у сфері послуг, тоді як у 2022 році ця частка сягнула 8,4%. Проте у 2023–2024 роках спостерігалося скорочення зайнятості до 7,0%, що також може бути свідченням адаптації ринку до нових реалій — автоматизації процесів, розвитку інхаус-аналітики та зростання ролі IT-рішень у прийнятті управлінських рішень.

Динаміка ринку у 2020–2024 роках демонструє загальну позитивну тенденцію, попри тимчасове коригування у 2024 році. Очікується, що в наступні п’ять років (до 2029 року) ринок зростатиме у середньому на 4,29% щорічно, досягнувши орієнтовно 156,1 млрд євро, що підтверджує його стратегічну важливість та стабільність (рис. 2.1).

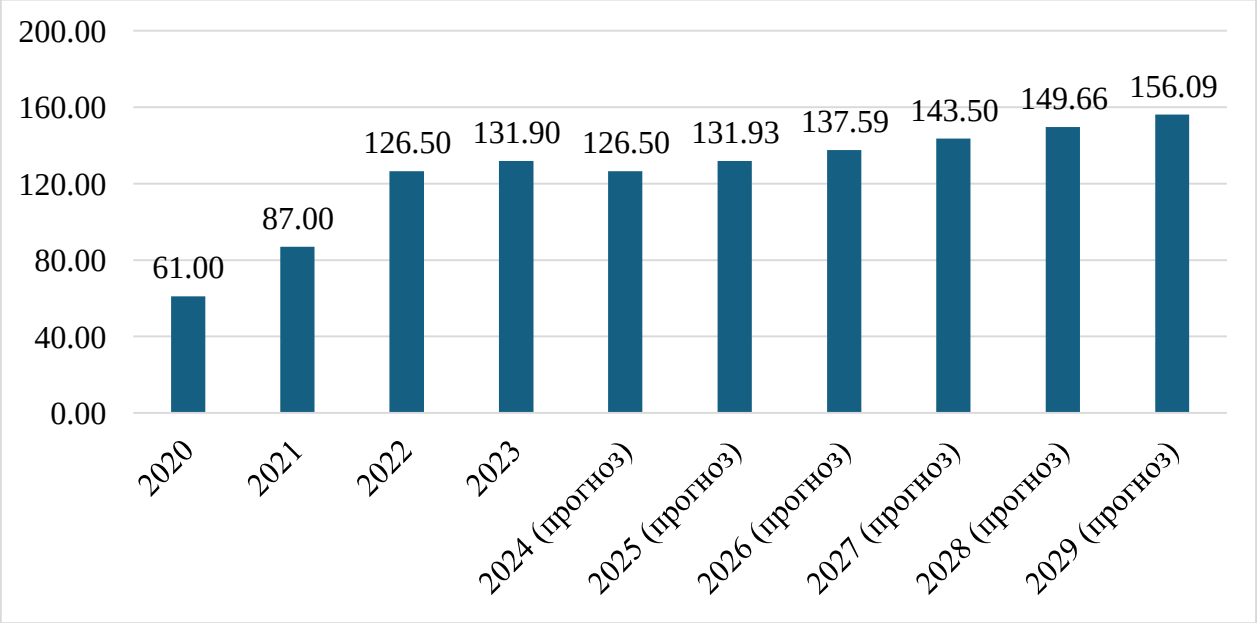

Рис. 2.1. Динаміка обсягу європейського ринку консалтингових послуг у 2020–2029 рр., млрд євро

Джерело: побудовано автором за даними [89]

Подальший аналіз географічної структури ринку дозволяє виявити ключові країни-лідери та аутсайдери за темпами приросту консалтингових послуг. Зокрема, у 2020–2023 роках найбільші темпи приросту продемонстрували Італія, Великобританія та Греція, тоді як Румунія, Угорщина та Словенія виявили відносну стагнацію або навіть скорочення попиту на консалтингові послуги.

Таблиця 2.2.

Темпи зростання обсягів наданих консалтингових послуг в окремих європейських країнах у 2020–2023 рр., %

Країна	2020	2021	2022	2023
Італія	-4,2	10,9	11,4	6,5
Великобританія	10,6	15,2	20,0	20,0
Греція	8,5	19,6	17,5	14,6
Угорщина	4,8	0,0	5,7	2,7
Румунія	15,2	-2,1	-4,4	0,0
Словенія	4,0	9,8	6,2	7,1

Джерело: складено автором за даними [89]

Великобританія протягом трьох років демонструвала стабільне й високе зростання, зокрема 20,0% у 2022 та 2023 роках. Це зростання зумовлене високим попитом на регуляторний та фінансовий консалтинг, особливо в умовах адаптації до нових вимог після Brexit. Греція активно розвивала ринок за рахунок доступу до фондів ЄС, які спрямовувались на цифрову трансформацію та реформування держсектору. Італія показала динаміку, характерну для країн з активною державною підтримкою цифровізації бізнесу.

Натомість Румунія зазнала глибокого падіння у 2021–2022 роках та не продемонструвала ознак стійкого відновлення у 2023 році. Подібна ситуація в Угорщині, де у 2021 році спостерігалась стагнація, а наступні роки характеризувались низькими темпами зростання. Словенія показала відносну стабільність, однак її зростання не можна вважати динамічним у порівнянні з країнами-лідерами.

Для поглибленої оцінки довгострокових тенденцій варто розглянути щорічну динаміку зростання ринку консалтингових послуг у вибраних країнах Європи, що дозволяє порівняти як інтенсивність розвитку, так і стабільність цього зростання.

Таблиця 2.3.

Щорічні темпи зростання консалтингових послуг у країнах Європи у 2020–2024 рр., %

Країна	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Австрія	-8,4	10,0	17,4	10,4	12,4
Німеччина	-4,4	10,3	14,7	7,2	9,8
Італія	-4,2	10,9	13,3	13,7	8,0
Франція	-5,0	11,5	15,0	12,0	4,0
Іспанія	-5,0	8,0	9,5	8,0	5,0
Румунія	15,2	-2,6	18,2	7,7	5,0
Великобританія	4,5	18,0	23,0	11,0	5,0
Україна	–	–	-11,0	-9,2	3,0

Джерело: складено автором за даними [89]

Як свідчать узагальнені темпи, найбільш динамічне довготривале зростання спостерігалося в Італії, Австрії та Німеччині. Високі середньорічні темпи приросту у цих країнах свідчать про активну структурну трансформацію бізнесу, зростання попиту на зовнішнє стратегічне планування та впровадження діджитал-рішень. Зокрема, Австрія після значного спаду в 2020 році змогла забезпечити послідовне зростання, демонструючи відновлення довіри до зовнішніх консультантів та оновлення бізнес-моделей у постковідний період.

Водночас такі країни, як Україна, Румунія та частково Франція, виявили ознаки стагнації або нестабільного зростання. Український консалтинговий ринок перебував під впливом воєнних дій, що призвело до суттєвого скорочення у 2022–2023 роках. У 2024 році очікувалося певне відновлення, однак ринкова кон’юнктура залишається вкрай нестабільною. Румунія, попри потужний ривок у 2022 році, не змогла втримати темпи через внутрішні економічні виклики.

Окрему увагу заслуговує аналіз динаміки попиту на окремі напрями консалтингових послуг. Це дозволяє оцінити не лише розмір ринку, а й зміну його структури.

Таблиця 2.4.

Структура ринку консалтингових послуг Європи за напрямами у 2020–2024 рр. за часткою відповідного напряму у загальному обсязі, %

Напрям консалтингу	2020	2021	2022	2023	2024
Виробничий консалтинг	25,0	24,8	23,7	23,1	22,5
Операційний консалтинг	21,7	21,2	20,9	20,2	19,5
Стратегічний консалтинг	17,3	19,7	19,9	20,5	21,0
Управління персоналом та змінами	14,2	14,2	13,8	16,1	18,0
Фінанси та ризики	10,1	11,7	10,4	9,7	10,0
Продажі та маркетинг	4,5	3,8	4,5	3,7	3,5
Інші послуги	7,2	4,6	6,8	6,7	5,5

Джерело: складено автором за даними [89]

У 2024 році лідерство за часткою ринку зберігав виробничий консалтинг — 22,5% від загального обсягу. Проте його частка зменшилася на 2,5 відсоткових пункти порівняно з 2020 роком, що свідчить про поступове перенесення фокусу з виробничих процесів на стратегічні й управлінські задачі. Таке зменшення може бути пояснене зростанням ролі автоматизації, IT-рішень та внутрішніх команд оптимізації в компаніях.

Значного зростання зазнав стратегічний консалтинг — з 17,3% у 2020 році до 21,0% у 2024 році, що є свідченням зміщення пріоритетів бізнесу до довгострокових стратегічних рішень. Аналогічно, консалтинг у сфері управління персоналом та організаційними змінами зріс на 3,8 відсоткових пункти, досягнувши 18,0%. Це зростання пов’язане з переходом до гнучких моделей роботи, необхідністю адаптації до гібридних форматів і потребою у розвитку управлінських компетенцій та програм підтримки персоналу.

Інші сегменти консалтингових послуг у 2020–2024 роках продемонстрували помірне скорочення. Зокрема, частка операційного консалтингу зменшилася з 21,7% до 19,5%, що свідчить про зниження попиту на зовнішніх консультантів у питаннях оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Це може бути пояснено зростанням інхаус-команд з цифрової трансформації, інтеграцією рішень на основі штучного інтелекту та розвитком власної експертизи у компаніях.

Сегмент продажів і маркетингу також зазнав скорочення (з 4,5% до 3,5%). Така тенденція відображає загальне зменшення ролі традиційного маркетингового консалтингу, що пов’язано з поширенням автоматизованих платформ для цифрового маркетингу, аналітики клієнтського досвіду та персоналізованих AI-рішень. Компанії дедалі частіше реалізують маркетингові стратегії самостійно, спираючись на доступні онлайн-інструменти.

Стабільність продемонстрував лише один напрям – фінансовий консалтинг і управління ризиками. Його частка залишалася відносно сталою, коливаючись навколо 10%. Попри зростання ролі автоматизованих рішень, потреба в консультаціях із питань регуляторного комплаєнсу, фінансової стабільності, інвестиційних ризиків зберігається, особливо в умовах геополітичної нестабільності, інфляційного тиску та постійних змін у нормативно-правовому полі.

У результаті проведеного аналізу розвитку європейського ринку консалтингових послуг у 2020–2024 роках можна виокремити низку ключових тенденцій. По-перше, спостерігалося стрімке зростання ринку у постпандемічний період, яке досягло піку в 2023 році: обсяг ринку збільшився у 2,07 раза порівняно з 2020 роком, а середньорічний темп приросту становив 15,7%, що свідчить про високу динаміку його відновлення. Однак уже в 2024 році виявилися ознаки насичення ринку, зокрема зафіксовано незначне зниження його обсягу, зменшення частки у ВВП та скорочення показників зайнятості. Подібна корекція є логічною після фази інтенсивного зростання. Серед країн-лідерів за

темпами зростання варто відзначити Великобританію, Італію, Грецію, Австрію та Німеччину, де ринок демонстрував або стабільну, або прискорену динаміку розвитку, зумовлену впровадженням цифрових технологій, регуляторними реформами та підтримкою з боку європейських фондів. Натомість Румунія, Угорщина та Україна опинилися серед аутсайдерів, що пояснюється як внутрішніми економічними труднощами, так і зовнішньополітичними викликами.

Ще однією характерною тенденцією стала трансформація структури ринку: зросла частка стратегічного управлінського консалтингу та послуг у сфері управління персоналом, що свідчить про переорієнтацію замовників з оперативної ефективності на довгостроковий розвиток, трансформацію бізнес-моделей, інновації та інвестиції в людський капітал. Водночас зменшилася частка консалтингу у виробничій та операційній сферах, що може бути пов’язано з посиленням внутрішньої експертизи компаній та широким впровадженням автоматизованих технологій. Варто також зазначити, що фінансовий консалтинг зберіг відносну стабільність, що вказує на сталу потребу бізнесу в експертній підтримці у сфері управління ризиками, регуляторного комплаєнсу та фінансової стійкості в умовах економічної невизначеності та ринкової турбулентності.

У цілому, європейський ринок консалтингових послуг у 2020–2024 роках розвивався за нелінійною, проте стабільною траєкторією. Після стрімкого зростання у 2021–2022 роках, обумовленого відновленням економіки після пандемії, у 2023–2024 роках спостерігалися помірні корекції, які можна трактувати як ознаку стабілізації. Незважаючи на ці коригування, консалтинг залишається ключовим сегментом ринку інтелектуальних послуг, який відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності європейських компаній в умовах цифрової трансформації, змін у трудових моделях і глобальної нестабільності.

2.2. Дослідження економічного середовища ЄС для виходу консалтингових компаній на цей ринок

Європейський Союз, який об’єднує 27 країн із різними рівнями розвитку, культурними кодами й господарською політикою, є однією з найпривабливіших цілей для міжнародного розширення бізнесу. Консалтингова галузь у цьому регіоні має не лише великий потенціал для масштабування, а й високу насиченість, чітке регуляторне поле й вимоги до адаптивності з боку нових гравців. Економічне середовище ЄС характеризується структурною стабільністю, відкритістю до інновацій, значною часткою ВВП, сформованою за рахунок сфери послуг, і водночас високим ступенем конкуренції, особливо у сфері управлінського та стратегічного консалтингу.

Протягом 2020–2024 років економіка ЄС зазнала суттєвих зовнішніх і внутрішніх впливів, які суттєво трансформували консалтинговий ринок: пандемія COVID-19, енергетична криза, інфляційні сплески, геополітичні конфлікти та жорстка монетарна політика. У цьому контексті для нових учасників ринку необхідним є всебічний аналіз економічного середовища як на макро-, так і на мікрорівні.

Одним із ключових макропоказників, що визначає потенціал ринку, є валовий внутрішній продукт. У період з 2020 по 2024 рік номінальний ВВП ЄС зріс із 15,5 трлн дол. США до 18,7 трлн дол. США, попри негативну динаміку у 2020 році (–5,6%). Такий спад пояснювався суворими обмеженнями, зупинкою економічної активності та локдаунами. Вже у 2021–2022 роках ЄС продемонстрував ознаки відновлення, підтримані пакетом фіскального стимулювання, а зростання у 2022 р. становило 3,5%. Однак подальші темпи зростання суттєво сповільнилися: 0,4% у 2023 році та лише 1,0% за прогнозами на 2024 рік. Це свідчить про довготривале відновлення і певну структурну слабкість, на яку мають зважати консалтингові компанії при оцінці місткості ринку.

Аналіз зростання ВВП свідчить (табл. 2.5), що після кризи 2020 року Європейський Союз поступово відновлювався, однак динаміка була нерівномірною. Для консалтингових компаній це означає потребу в гнучкому позиціонуванні: у періоди спаду зростає попит на антикризове управління, реструктуризацію та комплаєнс, тоді як у роки пожвавлення – на стратегії розширення бізнесу, цифрову трансформацію та злиття/поглинання.

Таблиця 2.5

Важливі макроекономічні показники ЄС у 2020–2024 рр.

Показник	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024***
ВВП номінальний, трлн дол. США	15,5	17,5	17,0	18,6	18,7
Зростання ВВП, %	–5,6	6,4	3,5	0,4	1,0
Рівень інфляції, %	0,48	2,55	8,83	5,90	2,71
Рівень безробіття, %	7,1	6,7	6,2	6,0	5,9

Примітка: * – прогнозні дані.

Джерело: складено автором за даними [Eurostat, IMF, ECB]

Наступним важливим чинником є рівень інфляції. Він безпосередньо впливає на купівельну спроможність клієнтів і загальний рівень ділової активності. Найвищий показник інфляції спостерігався у 2022 році – 8,83%, що було спричинено зростанням цін на енергоносії після повномасштабного вторгнення росії в Україну, порушенням логістичних ланцюгів і дефіцитом окремих категорій продукції. Поступове зниження до 2,71% у 2024 році є наслідком активної монетарної політики ЄЦБ та стабілізації світових енергоринків.

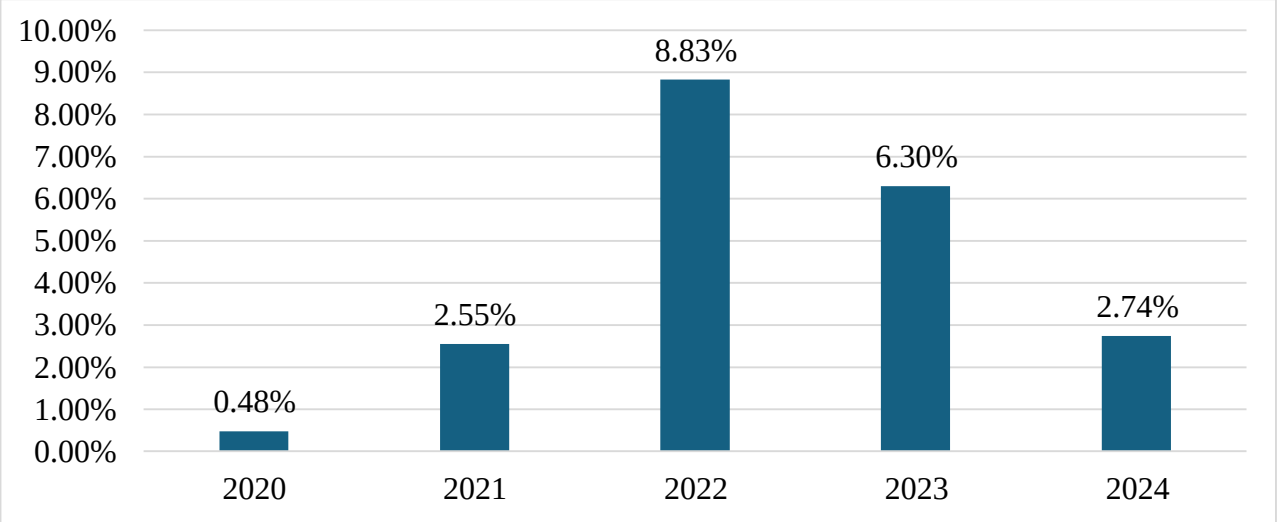

Рис. 2.2. Динаміка рівня інфляції в ЄС у 2020–2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [62; 76]

Інфляційні коливання в ЄС створювали як ризики, так і можливості. У періоди зростання інфляції компанії скорочували бюджети на зовнішні послуги, проте паралельно зростала потреба в оптимізації витрат, ефективному управлінні ресурсами, антикризовому консалтингу. Стабілізація показника до 2024 року свідчить про повернення до більш прогнозованого економічного середовища, що сприяє розширенню консалтингової діяльності.

Наступний ключовий показник – рівень безробіття, який прямо впливає на доступність кваліфікованої робочої сили та платоспроможний попит. За період 2020–2024 рр. рівень безробіття в ЄС поступово знижувався: від 7,1% у 2020 році до 5,9% у 2024 році. Це демонструє позитивну динаміку на ринку праці, відновлення економіки та стабілізацію внутрішнього попиту.

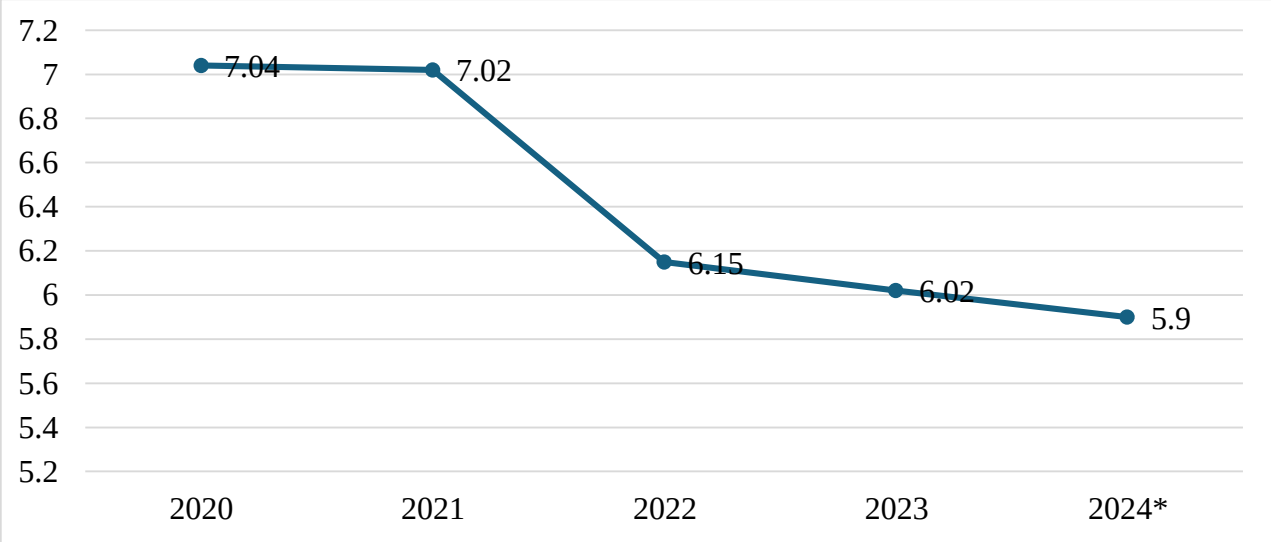

Рис. 2.3. Динаміка рівня безробіття в ЄС у 2020–2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [63; 100]

Таке середовище сприяє споживанню професійних послуг, особливо у сфері управління персоналом, рекрутингу, побудови HR-стратегій та розвитку талантів, що є перспективними нішами для нових гравців на ринку консалтингу.

Ще одним важливим індикатором є рівень прямих іноземних інвестицій (ПІІ), оскільки він свідчить про загальну довіру іноземного бізнесу до економічного клімату регіону. В умовах глобальних криз, ПІІ демонстрували коливання, однак у 2023 році зросли на 12,8% порівняно з попереднім роком. Це підтверджує, що ЄС зберігає статус стабільного інвестиційного центру навіть у період геополітичної нестабільності.

Таблиця 2.6

Динаміка ПІІ в країнах ЄС у 2020–2023 рр., млрд дол. США

Рік	**Обсяг ПІІ**	**Зміна, % до попереднього року**
2020	287,3	–29,5
2021	376,1	+30,9
2022	341,5	–9,2
2023	385,3	+12,8

Джерело: складено автором за даними UNCTAD, Eurostat

Ріст ПІІ є позитивним сигналом для консалтингових компаній, які розраховують на розширення клієнтської бази за рахунок іноземних корпорацій, що відкривають офіси в Європі або інтегруються у внутрішній ринок. Зростання інвестицій особливо характерне для таких секторів, як цифрові технології, «зелена» енергетика, фінансові послуги й логістика — всі вони активно потребують консультаційної підтримки.

Водночас при плануванні виходу на ринок ЄС важливо враховувати особливості регуляторного середовища. Європейський Союз має уніфіковані вимоги щодо ведення бізнесу, однак конкретні положення можуть відрізнятися залежно від країни-члена. Наприклад, GDPR — Загальний регламент захисту даних — став суттєвим чинником для консалтингових компаній, що працюють у сфері IT, HR або аналітики, оскільки накладає жорсткі обмеження на обробку персональних даних. Крім того, директиви ЄС передбачають високий рівень податкової прозорості, вимоги до фінансової звітності та етичних стандартів.

Такі умови створюють як бар’єри, так і конкурентні переваги. З одного боку, жорстка регуляція підвищує вартість входу на ринок; з іншого — формує стабільне середовище, де працюють прозорі правила гри. Компанії, які здатні дотримуватися комплаєнс-вимог, отримують довгострокову репутаційну вигоду та доступ до масштабних клієнтів: корпорацій, урядових структур, НДО.

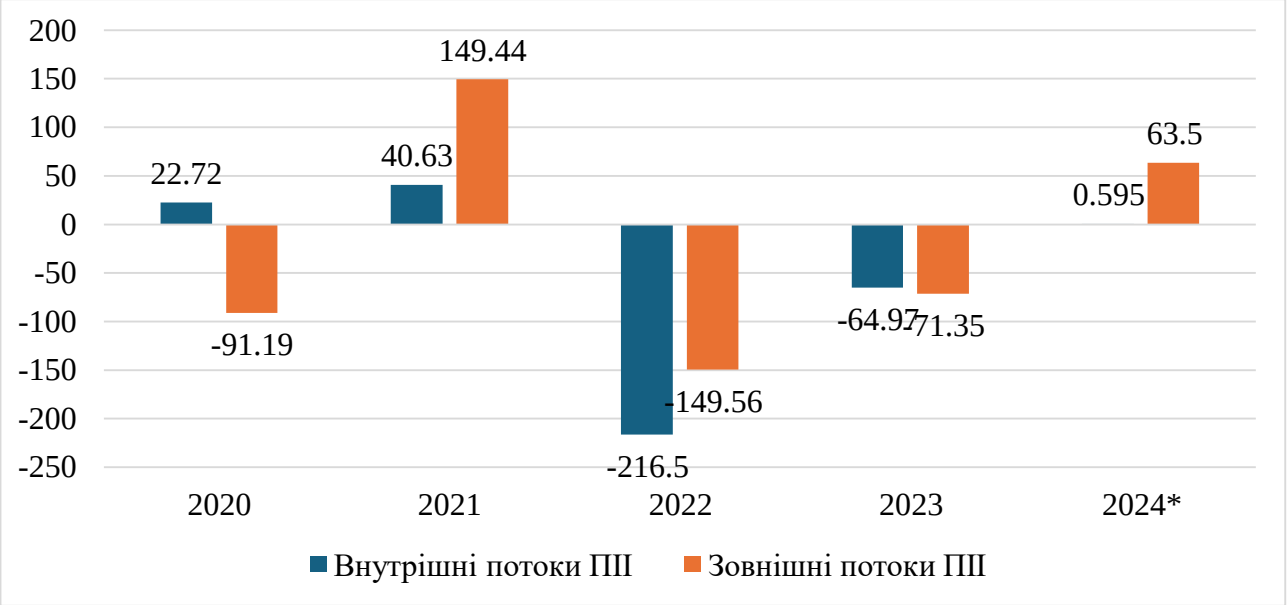

Рис. 2.4. Рівень регуляторного навантаження в країнах ЄС (Global Competitiveness Report, шкала 1–7)

Джерело: побудовано автором за даними [95]

Щодо мікросередовища, консалтинговий ринок ЄС є висококонкурентним і сегментованим. Найбільші частки належать міжнародним гравцям — «великій четвірці» (Deloitte, PwC, EY, KPMG), які забезпечують понад 60% ринку управлінського та фінансового консалтингу. Проте зростає роль нішевих компаній, що спеціалізуються на IT-рішеннях, ESG, цифровій трансформації та локальному бізнес-супроводі.

Таблиця 2.7

Структура ринку консалтингових послуг у ЄС за видами діяльності у 2023 р.

Сегмент	**Частка в ринку, %**
Стратегічний консалтинг	22%
IT-консалтинг	28%
Фінансовий та аудиторський супровід	25%
HR- та управлінський консалтинг	15%
Інші (ESG, юридичний, R&D тощо)	10%

Джерело: складено автором за даними Source Global Research, Statista

Таким чином, для нових гравців найбільш перспективними є IT- та ESG-напрями, де ринок ще не повністю насичений. У цих нішах ключовим чинником успіху є не масштаб, а інноваційність, гнучкість та адаптивність до вимог конкретного сектору або країни.

Окрім економічних та регуляторних чинників, успіх консалтингової компанії значною мірою залежить від здатності адаптуватися до культурних особливостей регіону. Європейський Союз є прикладом культурного розмаїття, що вимагає від консалтингових компаній не лише професійної експертизи, а й тонкого розуміння ділових комунікацій, міжособистісних взаємодій та локальних очікувань.

Рис. 2.5. Культурні кластери країн ЄС за діловими цінностями (на основі моделі Хофстеда)

Джерело: побудовано автором за даними [99]

У Північній Європі (Нідерланди, Німеччина, Данія, Швеція) бізнес-середовище характеризується високою організованістю, плановістю, чітким дотриманням контрактних зобов'язань. Для виходу на ці ринки важливо мати формалізовані процедури, дотримуватися строків і демонструвати стабільність.

У Південній Європі (Італія, Іспанія, Португалія) ключову роль відіграють особисті зв'язки, гнучкість і неформальність. Тут успіх консалтингових компаній значною мірою залежить від довіри й локалізованого підходу. Водночас країни Центральної та Східної Європи (Польща, Чехія, Румунія) мають значний потенціал зростання, але потребують стратегії адаптації до перехідних моделей ведення бізнесу.

Особливої уваги потребує аналіз цільових аудиторій. Вони поділяються на декілька ключових сегментів:

Великі корпорації, зокрема транснаціональні, які часто шукають стратегічний консалтинг, аудит, супровід злиттів та поглинань, а також підтримку в реалізації цифрових трансформацій.

Малі та середні підприємства (МСП), що становлять понад 90% усіх компаній у ЄС, цікавляться операційним консалтингом, аутсорсингом бізнес-процесів, допомогою у виході на зовнішні ринки.

Державний сектор (уряди, муніципалітети, агентства), який активно замовляє консультації у сферах реформування управління, цифрового врядування, енергетичного переходу, екологічної політики.

Некомерційні організації, які вимагають підтримки у фінансовому плануванні, звітності, соціальному впливу.

Таблиця 2.8

Характеристики ринку консалтингових послуг ЄС за типом клієнтів

Тип клієнта	**Частка ринку, %**	**Основні послуги**
Транснаціональні корпорації	40%	Стратегія, M&A, регуляторний супровід
МСП	30%	Операційний консалтинг, маркетинг, HR
Державний сектор	20%	Е-врядування, інфраструктура, екологія
Інші (НКО, стартапи)	10%	Фінансовий менеджмент, цифрові рішення

Джерело: складено автором за даними Source Global Research, Euroconsulting Europe

У процесі вибору цільового сегменту важливо враховувати не лише розмір потенційного замовника, а й специфіку попиту. Так, МСП у країнах Центральної

Європи (Польща, Угорщина, Чехія) потребують комплексного супроводу — від маркетингових стратегій до автоматизації управління. У свою чергу, урядові установи в Німеччині чи Франції більш зацікавлені у великомасштабних довгострокових проєктах цифровізації та впровадження політик ESG.

Оцінюючи конкурентне поле, варто виділити основних гравців. Компанії «великої четвірки» (PwC, Deloitte, EY, KPMG) мають суттєву перевагу завдяки розгалуженим мережам і потужному бренду, однак їхні послуги — дорогі й менш гнучкі для малого та середнього бізнесу. Тому швидко розвивається сегмент середніх консалтингових компаній, які спеціалізуються на конкретних галузях або напрямах (наприклад, IT, медицина, стійкий розвиток).

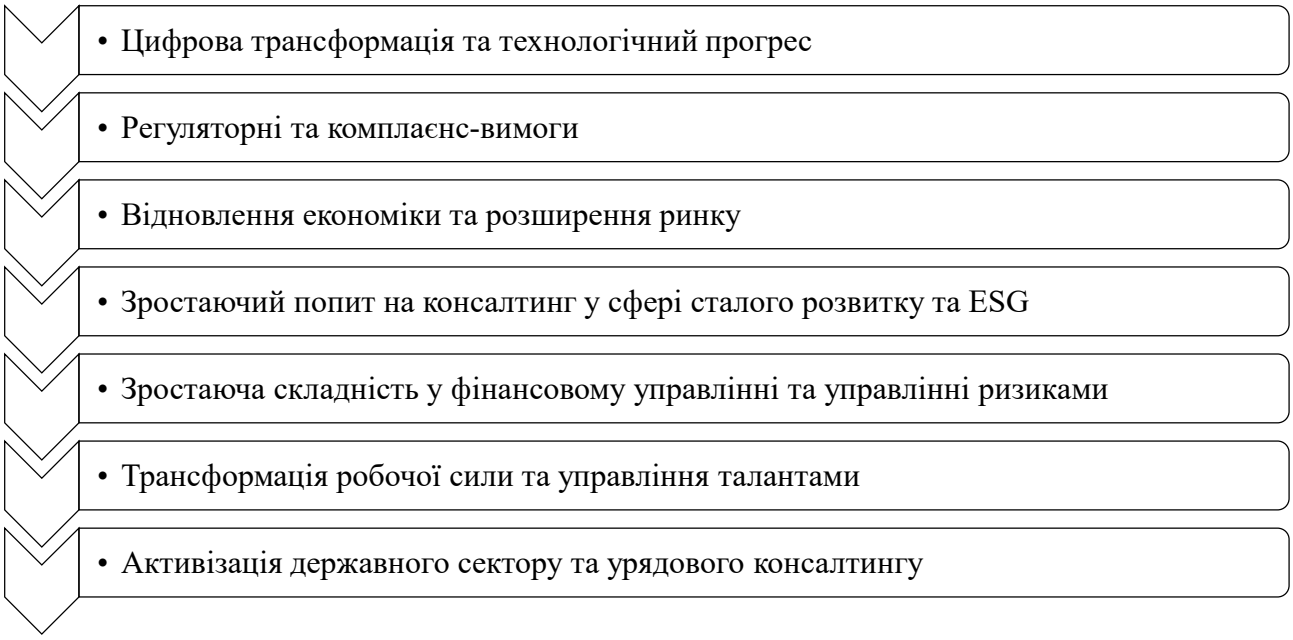

Рис. 2.6. Стратегічне позиціювання основних гравців ринку консалтингу ЄС (матриця ціна/якість/спеціалізація)

Джерело: побудовано автором за даними [54; 64; 94]

Наприклад: Deloitte – висока ціна, широка спеціалізація; Roland Berger – середня ціна, висока якість у стратегії; місцеві компанії – низька ціна, вузька спеціалізація

Нова консалтингова компанія, орієнтована на вихід на європейський ринок, має обрати нішу, де попит перевищує пропозицію. Такими сегментами можуть бути:

– консалтинг у сфері ESG та сталого розвитку (через нові вимоги до нефінансової звітності у ЄС);

– цифрова трансформація в МСП (через дефіцит внутрішніх ІТ-команд);

– управління людськими ресурсами в умовах гібридної зайнятості;

– консалтинг для креативних і технологічних стартапів.

Таким чином, аналіз макроекономічних, регуляторних, культурних та конкурентних чинників дозволяє зробити висновок, що вихід консалтингових компаній на ринок Європейського Союзу супроводжується як сприятливими передумовами, так і низкою стратегічних викликів. Умовно ці чинники можна класифікувати за двома векторами: можливості та ризики, що представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Можливості і ризики для консалтингових компаній на ринку ЄС

	№	Опис можливості / ризику	Пояснення
Можливості	1	Стійке зростання попиту	Розвиток цифрової трансформації, ESG-звітності, кібербезпеки створює високий попит на консультаційні послуги.
	2	Політика ЄС щодо інновацій	Інвестиційні програми на підтримку інновацій у МСП, технологіях та зеленій економіці.
	3	Доступ до єдиного ринку	Відкритість для бізнесу та свобода переміщення послуг у межах ЄС полегшує масштабування.
	4	Структурна підтримка малого бізнесу	Значна частка МСП, які потребують зовнішнього консалтингу через відсутність внутрішніх ресурсів.
	5	Регуляторна передбачуваність	Прозора правова система сприяє довгостроковому плануванню й зниженню юридичних ризиків.
Ризики	1	Висока конкуренція	Насиченість ринку гравцями «великої четвірки» та нішевими фірмами утруднює завоювання частки ринку.
	2	Регуляторна складність	Значні відмінності в законодавстві окремих країн-членів ЄС, складні процедури ліцензування.

Продовження табл. 2.9

	3	Культурна різнорідність	Необхідність адаптації під регіональні бізнес-моделі та цінності (зокрема в Південній та Східній Європі).
	4	Економічна нестабільність	Інфляційні хвилі, геополітична напруга та повільні темпи зростання ВВП у 2020–2024 рр.
	5	Залежність від ПІІ та державних програм	Зменшення інвестицій або зміни в політиці субсидування можуть негативно вплинути на попит.

Джерело: складено автором.

Отже, вихід на ринок ЄС є доцільним для консалтингових компаній, які володіють гнучкими бізнес-моделями, готові до дотримання суворих регуляторних вимог, мають компетенцію в цифрових технологіях і глибоке розуміння культурних відмінностей між країнами-членами. Особливо перспективними є напрями, пов’язані з супроводом екологічних перетворень, автоматизацією бізнес-процесів, впровадженням штучного інтелекту та управлінням змінами. Для компаній з країн, що не входять до ЄС, важливою є розробка адаптивної стратегії входу – наприклад, через партнерські моделі або створення локальних представництв у країнах зі сприятливим податковим кліматом (Ірландія, Естонія, Нідерланди).

У підсумку можна стверджувати, що в умовах трансформаційної європейської економіки та стійкого попиту на експертизу, ринок ЄС виступає не лише складним, але й надзвичайно потенційно прибутковим напрямом для консалтингових фірм. Правильне поєднання аналітики, стратегічного планування й локалізації стане визначальним чинником успіху нових гравців у цьому регіоні.

2.3. Можливості і ризики виходу консалтингових компаній на ринок ЄС

Європейський Союз є другим за величиною економічним блоком у світі з ВВП понад 16 трлн євро, і об’єднує 27 країн із населенням понад 450 млн осіб. Як уже згадувалося у підпункті 2.1, основними характеристиками цього ринку є

висока частка послуг у структурі ВВП, інтеграція внутрішніх ринків, загальноєвропейські ініціативи в галузі цифровізації, сталого розвитку та фінансової прозорості. У контексті консалтингових послуг це означає значну кількість потенційних клієнтів – як серед державних структур, так і приватного бізнесу, які потребують зовнішньої експертизи для відповідності законодавству ЄС, підвищення конкурентоспроможності, цифрового переходу або адаптації до ESG-парадигми.

Розуміння як ризиків, так і можливостей, пов’язаних з виходом на ринок, має вирішальне значення для консалтингових компаній для розробки успішних стратегій (рис. 2.7).

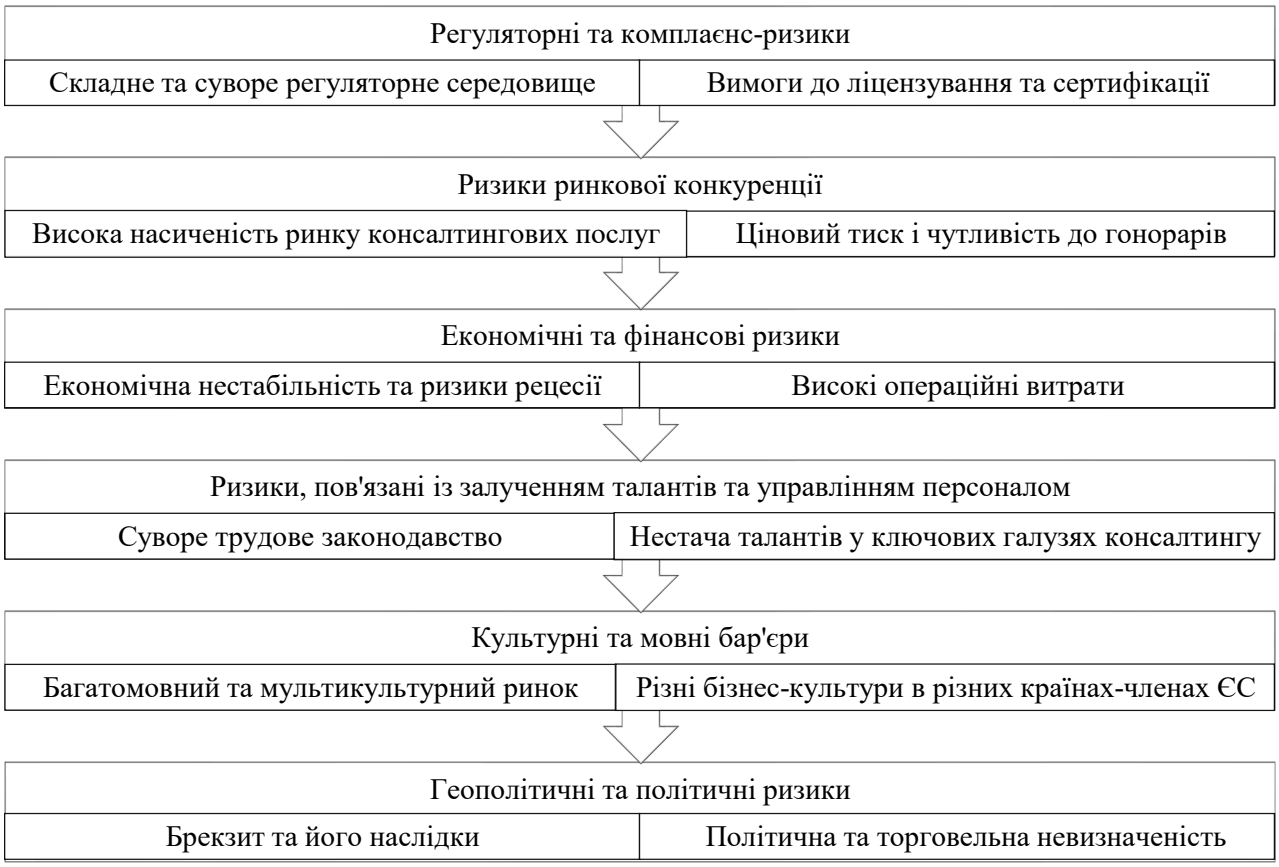

Рис. 2.7. Ризики для консалтингових компаній, що виходять на ринок ЄС

Джерело: побудовано автором за даними [5; 22; 58; 68; 69]

Крім того, значну роль у створенні сприятливого середовища відіграють фінансові інструменти підтримки бізнесу з боку ЄС. Такі програми, як «Горизонт

Європа», Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР) та Механізм справедливого переходу, передбачають пряме фінансування трансформаційних ініціатив, що, своєю чергою, стимулює попит на професійну консалтингову підтримку у сфері стратегічного планування, розробки інноваційних моделей управління, впровадження сталих практик та технологій.

Окрему категорію можливостей становить активна цифрова трансформація, що охоплює як державний, так і приватний сектори в межах ЄС. У рамках реалізації стратегій цифрової європейської ідентичності та Єдиного цифрового ринку зростає потреба у консалтингових послугах, пов'язаних із впровадженням цифрових платформ, кібербезпеки, аналітики даних та ERP-рішень. Як уже зазначалося в підпункті 2.1, ця тенденція є довгостроковою та інституційно закріпленою, що робить її важливим аргументом на користь виходу консалтингових компаній на ринок ЄС.

Паралельно із цифровою, суттєво зростає і роль екологічної трансформації. Відповідно до положень, розглянутих у п. 2.2, посилення регуляторних вимог у сфері сталого розвитку та впровадження стандартів ESG формує нові потреби у сфері аудиту вуглецевого сліду, екологічної звітності, адаптації до вимог таксономії ЄС. Таким чином, консалтингові компанії, що володіють відповідною експертизою, отримують стратегічну перевагу на цьому сегменті ринку.

Ще одним важливим чинником є зростаюча роль стратегічного партнерства з транснаціональними корпораціями, що ведуть діяльність у кількох країнах ЄС. Оскільки такі компанії потребують уніфікованих рішень, адаптованих до специфіки окремих регіонів, це створює сталий попит на мультикультурні команди консультантів із глибоким знанням локального ринку, правових нюансів і мовного середовища. Відповідно, для компаній, що здатні вибудовувати партнерські взаємини в межах довготривалих проєктів, це відкриває додаткові можливості масштабування та закріплення на ринку.

Не менш важливою передумовою для розширення консалтингової діяльності є доступ до висококваліфікованої та мобільної робочої сили. Завдяки

свободі пересування працівників у межах внутрішнього ринку ЄС, компанії можуть формувати команди, залучаючи фахівців із різних країн-членів без обмежень на рівні найму або податкового резидентства. Це значно спрощує реалізацію міжрегіональних і транснаціональних проєктів, що вимагають міждисциплінарної компетентності.

Останнім, але не менш значущим фактором є тенденція до розширення консалтингових послуг у країнах Східної Європи, які демонструють стійку динаміку економічного зростання, підвищення інституційної спроможності та діджиталізації управлінських процесів. В умовах модернізації регіональних економік, запровадження нових фінансових інструментів та розбудови інфраструктури, саме ці країни створюють нові ринкові ніші для консалтингу в галузях стратегічного менеджменту, електронного врядування, цифрового банкінгу та сталого розвитку.

Експансія в ЄС пропонує стратегічне зростання, доступ до найсучасніших галузей та можливість долучитися до різноманітних ініціатив і проектів, що реалізуються на території ЄС (рис. 2.8).

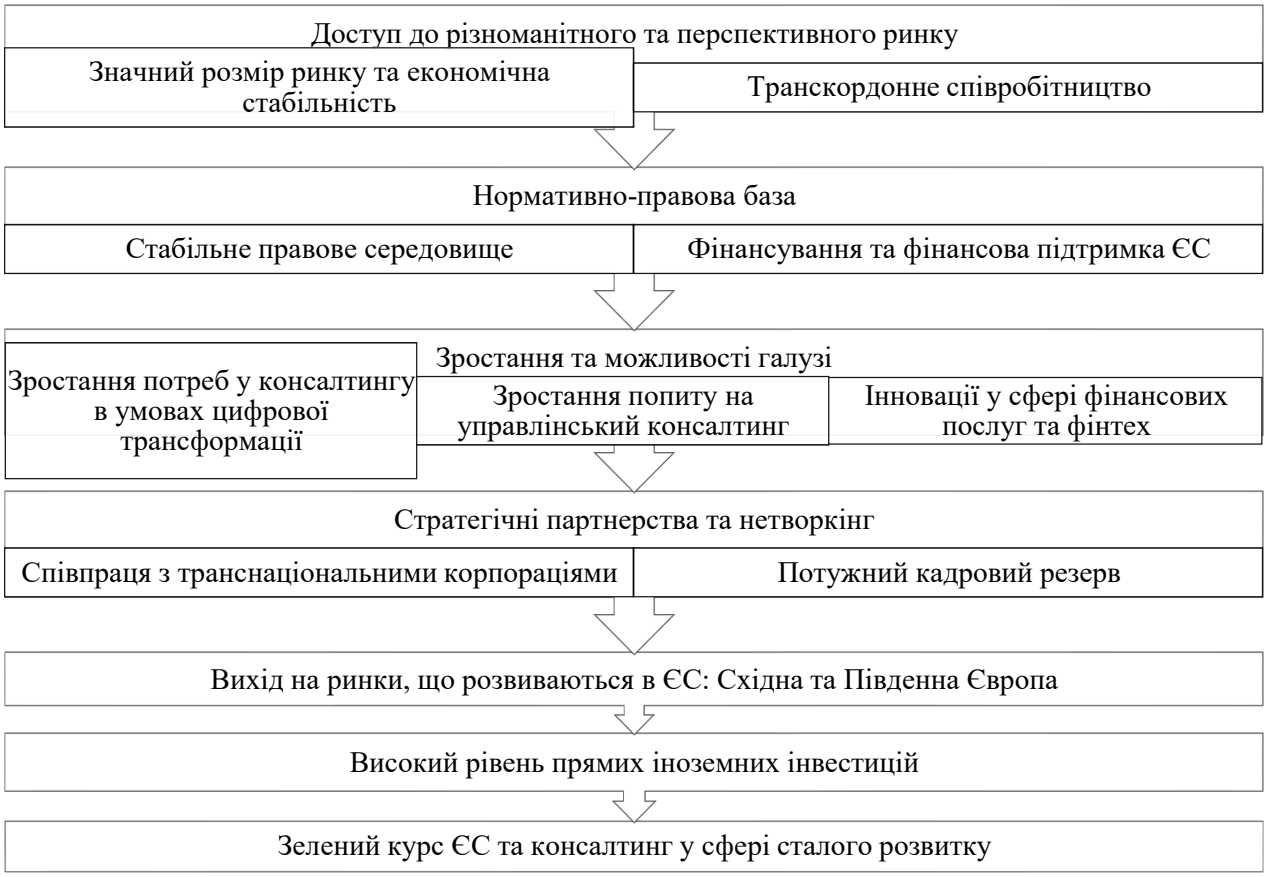

Рис. 2.8. Можливості для консалтингових компаній на ринку ЄС

Джерело: побудовано автором за даними [10; 22; 68; 89]

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що ринок ЄС є не лише ємним у плані кількості потенційних клієнтів, але й відкритим до інноваційних форм консалтингу. Як зазначалося в п. 2.1, швидкий розвиток сектору цифрових рішень та ESG-консалтингу змінює ландшафт попиту, відкриваючи нові ніші для спеціалізованих компаній, особливо тих, які готові запропонувати клієнтам не лише послуги, а й рішення, адаптовані до нормативного та культурного контексту кожної країни.

Попри численні можливості, проаналізовані вище, вихід на ринок Європейського Союзу супроводжується низкою значущих викликів. Як уже зазначалося в п. 2.2, економічне середовище ЄС характеризується складною регуляторною базою, високим рівнем конкуренції, значним тиском з боку цінової

чутливості споживачів і культурною фрагментованістю. Усі ці фактори формують сукупний ризиковий профіль для нових гравців консалтингового ринку.

Однією з найсуттєвіших загроз є надмірне регуляторне навантаження. ЄС вирізняється одним із найжорсткіших у світі законодавств щодо захисту персональних даних (GDPR), прозорості ринкових відносин, податкової дисципліни та дотримання антимонопольного законодавства. Недотримання будь-якого з елементів цієї нормативної системи може призвести до фінансових санкцій, включно зі штрафами до 20 млн євро або 4% від світового річного обороту компанії. Як уже було показано в п. 2.2, складність полягає також у розбіжностях між регуляторними практиками країн-членів, зокрема в контексті ліцензування, оподаткування та трудових норм. Для консалтингових компаній це означає необхідність інвестування значних ресурсів у юридичний супровід і комплаєнс.

Другим обмеженням виступає високий рівень ринкової конкуренції. Як було показано раніше, ринок консалтингу в ЄС контролюється транснаціональними компаніями з усталеними репутаціями, що мають тривалу історію співпраці з локальним бізнесом та урядовими структурами. Новим учасникам важко отримати довіру без істотних інвестицій у бренд, персоналізацію послуг та налагодження ділових зв’язків. Додатково ускладнює ситуацію те, що консалтинг, особливо у сфері стратегічного управління чи IT, є слабо диференційованим, а отже – вимагає наявності чіткої унікальної пропозиції для виділення на фоні конкурентів.

Окрему групу ризиків становлять економічні коливання, які значно впливають на попит на консалтингові послуги. Як уже згадувалося в п. 2.1, пандемія COVID-19, енергетична криза, наслідки війни в Україні та загальносвітова інфляція мали негативний вплив на корпоративні бюджети, що зменшило обсяг зовнішнього консалтингу. Зростання вартості енергоносіїв, нестабільність ланцюгів постачання та коливання облікових ставок ускладнюють

планування довгострокових проєктів, що створює фінансові ризики для консалтингових компаній, які працюють на основі довготривалих контрактів.

Ще один бар'єр — трудове законодавство, що в багатьох країнах ЄС значно жорсткіше, ніж в інших регіонах. Воно передбачає складні процедури найму, звільнення, компенсацій та обов'язкових відпусток. У Франції, наприклад, діє обмеження на 35-годинний робочий тиждень, що впливає на гнучкість управління проектними командами. Більше того, консалтингові компанії часто зіштовхуються з браком спеціалістів у високотехнологічних сферах – таких як ШІ, хмарні обчислення, ESG-консалтинг – що зумовлює необхідність залучення дорогих фахівців або ведення конкуренції за таланти з глобальними лідерами.

Варто окремо згадати мовні та культурні бар'єри, які мають суттєве значення для побудови довготривалих клієнтських відносин. ЄС має 24 офіційні мови, а бізнес-культура у Німеччині, Італії чи Швеції істотно відрізняється. Як зазначено в п. 2.2, у Німеччині цінують формалізацію й структурованість, у Франції — особисту довіру, а у скандинавських країнах — рівність та прозорість. Недостатня адаптація до культурних очікувань клієнтів або нерозуміння національних контекстів може призвести до втрати контрактів і репутаційних втрат.

Не менш важливим фактором є геополітична нестабільність. Вихід Великої Британії з ЄС (Brexit) зумовив виникнення нових регуляторних бар'єрів, що ускладнює діяльність компанії, які планують одночасно працювати як в континентальній Європі, так і у Великобританії. Водночас політичні зсуви в окремих країнах-членах ЄС, посилення популізму або націоналізму, можуть призводити до непередбачуваних змін у законодавстві, що негативно впливає на стратегічну передбачуваність ринку.

Ще однією важливою перешкодою є висока собівартість ведення бізнесу в ЄС. Витрати на офіси, юридичні послуги, оплату праці та оподаткування суттєво перевищують відповідні показники в країнах Центральної та Східної Європи, що створює фінансове навантаження для нових гравців. Для малих і середніх

консалтингових компаній це може стати критичним бар’єром, особливо на початкових етапах входження на ринок.

Узагальнення ризиків наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні ризики для консалтингових компаній при виході на ринок ЄС

№	**Ризик**	**Очікуваний вплив**
1	Жорстке регуляторне середовище та ризик штрафів	Високий
2	Конкуренція з транснаціональними компаніями	Високий
3	Економічна нестабільність (інфляція, енергетична криза)	Середній
4	Складність дотримання трудового законодавства	Середній
5	Мовні та культурні бар’єри	Середній
6	Геополітична непередбачуваність (Brexit, популізм тощо)	Середній
7	Висока вартість ведення бізнесу	Високий

Джерело: побудовано автором за даними [10; 22; 68; 89]

Для ефективного входження на ринок Європейського Союзу консалтингові компанії мають вживати системних заходів щодо зниження впливу імовірних ризиків. Насамперед це стосується дотримання нормативно-правових вимог ЄС: створення окремого відділу з комплаєнсу або залучення зовнішніх юридичних консультантів дозволяє значно зменшити ймовірність штрафів і правових ускладнень. У контексті регіональних відмінностей доцільним є формування локальних команд або принаймні включення до проєктних груп фахівців із країн-членів ЄС для полегшення адаптації до мовного й культурного контексту.

Конкуренція з великими міжнародними гравцями потребує розробки унікальної ціннісної пропозиції. Це може бути спеціалізація на нішевих послугах (наприклад, ESG або цифрова трансформація для МСП), локалізація цінової політики, швидкість впровадження рішень або індивідуальний підхід до клієнта. Рекомендується також акцентувати увагу на проєктах із соціальною або екологічною складовою, які фінансуються за кошти європейських програм, адже саме вони мають більший шанс на успішне входження на ринок.

Управління економічними ризиками можливе за рахунок гнучкого бюджетування та диверсифікації клієнтської бази (державний, корпоративний, неурядовий сектори). Крім того, застосування віддалених форматів обслуговування дозволяє зменшити витрати на оренду офісів, логістику та технічну інфраструктуру.

Щодо кадрових викликів – доцільним є залучення локальних фахівців через партнерські програми з університетами, а також використання фріланс-платформ для покриття проєктних потреб. Це знижує адміністративне навантаження й зберігає гнучкість у наймі.

Для мінімізації впливу геополітичних коливань рекомендовано постійний моніторинг зовнішньополітичної ситуації, підписання короткострокових гнучких контрактів та диверсифікація присутності в кількох країнах, аби зменшити залежність від одного національного ринку.

Узагальнюючи результати кількісної оцінки факторів зовнішнього середовища, варто зазначити, що середній бал за можливостями становить 8,0, тоді як середній бал за загрозами — 7,9. Незважаючи на мінімальний розрив, це дозволяє зробити обґрунтований висновок про відносну перевагу можливостей над ризиками.

Таблиця 2.11

Бальна оцінка факторів бізнес-середовища для консалтингових компаній на ринку ЄС

Фактор	**Сфера**	**Бал**	**Коментар**
Ємність ринку	Мікросередовище	9	Великий попит, особливо на цифровий консалтинг
Наявність регуляторного тиску	Макросередовище	9	GDPR, антимонопольні обмеження
Конкуренція	Мікро	8	Домінування глобальних компаній
Культурна фрагментація	Макро	7	Багатомовність, ділові відмінності
Фінансова підтримка з боку ЄС	Макро	8	Гранти, субсидії
Високі витрати на ведення бізнесу	Мікро	9	Лондон, Париж, Франкфурт

Продовження табл. 2.11

Економічна нестабільність	Макро	6	Інфляція, наслідки пандемії
Трудове законодавство	Макро	8	Пільги, обмеження на робочі години
Дефіцит технологічних кадрів	Мікро	7	Особливо в ESG і ШІ
Сталий розвиток як тренд	Макро	8	Дає перевагу компаніям з відповідною експертизою

Джерело: побудовано автором за даними [10; 22; 68; 89]

Отже, з урахуванням ретельно зваженої стратегії адаптації, вихід на консалтинговий ринок Європейського Союзу можна вважати доцільним і потенційно вигідним.

Аналіз змісту табл. 2.2 та 2.3, у яких було систематизовано інтегральні показники макроекономічної стабільності, цифрової зрілості, рівня конкуренції та обсягу інвестицій у консалтингову сферу, дає змогу виокремити три країни-члени ЄС, що демонструють найбільш сприятливі умови для входження вітчизняної консалтингової компанії. По-перше, це Німеччина — найбільша економіка Європейського Союзу, що поєднує в собі високий попит на промисловий і цифровий консалтинг, стабільну інституційну структуру, а також сформовані регіональні ділові кластери у таких містах, як Берлін, Мюнхен і Франкфурт. По-друге, Польща, яка є одним із ключових ринків Центрально-Східної Європи, вирізняється динамічним економічним зростанням, активним реформуванням управлінських структур, широким доступом до фондів ЄС і сприятливим логістичним положенням для українських компаній, що забезпечує культурну та комунікаційну сумісність. По-третє, Нідерланди, які завдяки високому рівню діджиталізації, англомовному середовищу, прозорій системі регулювання та розвиненій стартап-екосистемі створюють оптимальні умови для діяльності інноваційно орієнтованих консалтингових компаній.

Загалом, стратегія виходу консалтингових компаній на ринок Європейського Союзу повинна передбачати не лише аналіз конкурентного середовища та правових особливостей, а й гнучке управління організаційними

ресурсами в умовах багаторівневої інституційної взаємодії. Як показав аналіз зовнішніх факторів, попри наявні бар'єри — регуляторні, економічні чи культурні — ринок ЄС зберігає потужний потенціал для інновацій, масштабування бізнесу та розширення клієнтської бази в межах інтегрованого європейського простору. При цьому визначені пріоритетні країни (Німеччина, Польща, Нідерланди) забезпечують найкраще поєднання стабільності, відкритості до нових гравців і наявності систем інституційної підтримки, що створює фундамент для успішного довгострокового закріплення українських консалтингових компаній у європейському середовищі.

Ефективне входження на цей ринок можливе лише за умови реалізації цілісної адаптаційної стратегії, яка враховуватиме юридичні нюанси, кадрові ресурси, культурну специфіку країн-членів і потребу в постійній інституційній присутності. У такому випадку консалтингова компанія отримає не лише нові ринки збуту, а й підвищить свою конкурентоспроможність у глобальному вимірі.

Висновки до розділу II

Аналіз економічного середовища та кон'юнктури ринку Європейського Союзу у сфері консалтингових послуг дозволяє зробити низку узагальнень, важливих для стратегічного планування виходу на нього вітчизняної компанії. Упродовж 2020–2024 років європейський ринок консалтингу демонстрував високу динаміку зростання, що значною мірою було зумовлено постпандемічним відновленням економіки, інтенсивною цифровізацією державного та корпоративного секторів, а також зростанням попиту на експертизу у сферах трансформаційного управління, сталого розвитку та IT. Пік активності припав на 2023 рік, однак у 2024 році зафіксовано ознаки стабілізації: темпи зростання сповільнюються, а ринок входить у фазу зрілості. Прогнозні оцінки на 2024–2029 роки вказують на помірне, проте стале зростання з акцентом на сегменти цифрового консалтингу, ESG-консультування, а також проєктів, що реалізуються за підтримки Європейського Союзу. Таким чином, основними тенденціями

ринку, які створюють можливості для досліджуваної компанії, є: сталий попит на цифрові рішення, розширення «зеленої» політики, а також децентралізація ринку на користь країн Східної Європи, де конкуренція є менш інтенсивною. Водночас ризиками виступають висока вартість входу на ринок (особливо у великих містах Західної Європи), складність регуляторного середовища та дефіцит фахівців у деяких нішевих напрямках.

Щодо оцінки бізнес-середовища Європейського Союзу в контексті виходу нових гравців, варто наголосити на його подвійній природі: з одного боку, це середовище відзначається високим рівнем інституційної стабільності та прогнозованості, а з іншого — містить низку істотних бар'єрів, подолання яких вимагає системного підходу та адаптивної стратегії. Як було докладно проаналізовано в розділі 2.2, серед найбільш перспективних можливостей для української консалтингової компанії слід виокремити функціонування спільного економічного простору, що дозволяє здійснювати операційну діяльність одночасно в кількох країнах-членах без необхідності повторного проходження ліцензійних процедур. Крім того, суттєвою перевагою є наявність широкого спектра фінансових інструментів, таких як програми «Горизонт Європа» та Європейський фонд регіонального розвитку, які спрямовані на підтримку інновацій, цифрової трансформації та сталого зростання. Попит на послуги у сферах IT-консалтингу, кібербезпеки та консультування з питань екологічного, соціального та управлінського (ESG) характеру зростає в усіх країнах ЄС, що відкриває нові сегменти ринку. Окремо слід відзначити можливість формування мультинаціональних команд консультантів завдяки свободі переміщення робочої сили в межах Союзу, що значно спрощує управління кадровими ресурсами. Додатковим стимулом для входження на ринок є активне зростання попиту на консалтингові послуги у країнах Центральної та Східної Європи, зокрема в Польщі, Румунії та Чехії, де рівень конкуренції нижчий, ніж у західноєвропейських країнах, а обсяг доступного фінансування постійно зростає за рахунок фондів ЄС.

Разом з тим, існує низка суттєвих ризиків, які можуть ускладнити процес інтеграції компанії на ринок ЄС. Насамперед, це суворі регуляторні вимоги, особливо в контексті Загального регламенту про захист даних (GDPR), що потребують не лише високої юридичної компетентності, а й значних інвестицій у забезпечення відповідності. Крім того, ведення діяльності в кількох країнах супроводжується складним податковим адмініструванням, яке вимагає досконалого знання національних систем оподаткування та узгодження фінансової звітності. Високі операційні витрати у ключових бізнес-кластерах, таких як Берлін, Амстердам або Париж, можуть стати стримувальним чинником для невеликих або нових компаній. Культурні та мовні відмінності також відіграють вагому роль, оскільки формування довіри й ефективна комунікація з клієнтами потребують глибокого розуміння місцевого контексту та здатності адаптувати маркетингові й управлінські підходи. Нарешті, певні країни-члени ЄС стикаються з періодичною геополітичною нестабільністю, що може мати негативний вплив на загальну інвестиційну привабливість регіону та викликати обмеження у доступі до ринків капіталу.

Узагальнюючи результати оцінки потенціалу європейського ринку, можна дійти висновку, що ЄС справді становить надійну платформу для розширення бізнесу, однак ефективна інтеграція української консалтингової компанії в цей ринок потребує врахування низки детермінант. Перш за все, успішна стратегія входження має передбачати адаптацію бізнес-моделі до локального контексту, залучення місцевих фахівців, гнучке ціноутворення, використання програмного фінансування та послідовну побудову репутації через партнерства та участь у європейських проєктах.

Отже, стратегічне планування виходу на ринок ЄС потребує не лише загального розуміння середовища, а й чіткого позиціювання компанії, здатності гнучко реагувати на виклики та використовувати можливості, що формуються під впливом європейської політики, цифрової трансформації та сталого розвитку.

РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ MGNY CONSULTING CORP НА ЄВРОПЕЙСЬКІ РИНКИ

3.1. Обґрунтування вибору стратегії виходу MGNY Consulting Corp на ринок ЄС

MGNY Consulting Corp., заснована у 2008 році, є провідною консалтинговою компанією, що базується у Нью-Йорку та спеціалізується на управлінні податками на нерухомість та послугах у сфері доступного житла. Завдяки своїй місії надавати ефективні та прозорі рішення, MGNY стала надійним партнером для власників нерухомості, девелоперів та зацікавлених сторін у сфері нерухомості.

Заснована Майклом Гейліком, MGNY Consulting Corp. була створена задля вирішення складнощів, з якими стикаються власники нерухомості в Нью-Йорку щодо податкових зобов'язань та питань дотримання законодавства. Мета компанії полягає в розробці та підтримці надійної системи управління податком на нерухомість для платників податків міста, гарантуючи, що клієнти легко і впевнено орієнтуються в складному ландшафті оподаткування нерухомості [85].

MGNY пропонує комплексний пакет послуг, розроблений з урахуванням різноманітних потреб своїх клієнтів:

1) управління податками на нерухомість – представляючи понад 2 500 об'єктів нерухомості щорічно, MGNY допомагає клієнтам подавати апеляції до Податкової комісії та Міністерства фінансів. Процеси, керовані експертами, забезпечують високу точність і вселяють впевненість у кожному випадку;

2) доступне житло в оренду – компанія зіграла важливу роль в оренді тисяч одиниць житла з обмеженим доходом, зробивши доступне житло доступним завдяки прозорим послугам як для заявників, так і для забудовників;

3) відповідність та звітність – MGNY спрощує складні процеси комплаєнсу, включаючи апеляції, винятки та звітність, розбиваючи їх на керовані завдання для клієнтів [59].

Впроваджуючи інновації, MGNY розробила системи, які спрощують дотримання податкового законодавства та управління податком на нерухомість. Їхні онлайн-платформи полегшують ефективні процеси подачі документів, такі як декларації про доходи та витрати на нерухоме майно Нью-Йорка (RPIE), списки орендної плати та реєстри вітрин магазинів. Ця технологічна інтеграція покращує клієнтський досвід, надаючи доступні та зручні рішення.

Під керівництвом генерального директора Майкла Гейліка, MGNY Consulting Corp. працює з командою професіоналів, які прагнуть надавати виняткові послуги. Організаційна структура компанії сприяє співпраці та заохочує інноваційне мислення, що дозволяє їм вирішувати унікальні проблеми управління податками на нерухомість та доступного житла в Нью-Йорку [85].

Послуги MGNY мають значний економічний вплив на ринок нерухомості Нью-Йорка. Допомагаючи власникам нерухомості зменшити податкові зобов’язання та забезпечити дотримання податкового законодавства, компанія сприяє фінансовому добробуту своїх клієнтів. Крім того, їхня роль у сприянні оренді доступного житла сприяє розвитку громади та вирішенню житлових потреб міста [86].

В основі діяльності MGNY лежить прагнення до задоволення потреб клієнтів. Компанія пишається тим, що пропонує детальний аналіз, швидке та ввічливе обслуговування, а також підтримує відкриті лінії зв’язку. Ця клієнтоорієнтована філософія принесла їм репутацію надійної та досконалої компанії в галузі.

Отже, MGNY Consulting Corp. є лідером в управлінні податками на нерухомість та послугами доступного житла в Нью-Йорку. Їхній організаційний досвід, інноваційні рішення та непохитна відданість клієнтам позиціонують їх як цінний актив у секторі консалтингу з питань нерухомості.

З огляду на розвиток європейського ринку нерухомості та зростаючий попит на консалтингові послуги, експансія MGNY на ринку ЄС являє собою стратегічну можливість.

Ринок нерухомості в ЄС зазнає значних трансформацій через урбанізацію, технологічний прогрес та регуляторні реформи. Кілька ключових економічних факторів роблять ЄС привабливим напрямком для консалтингових послуг MGNY:

1) розмір ринку та попит – сектор нерухомості ЄС є одним з найбільших у світі, а індустрія управління нерухомістю та консалтингу оцінюється в мільярди євро. Зростаючі податкові складнощі та потреба в експертизі доступного житла створюють значний попит на послуги MGNY;

2) економічна стабільність – незважаючи на регіональні відмінності, основні економіки ЄС, такі як Німеччина, Франція та Нідерланди, демонструють стабільне економічне зростання, що робить їх ідеальними ринками для довгострокового розширення бізнесу;

3) іноземні інвестиції в нерухомість – в ЄС спостерігається приплив іноземних інвестицій у житлову та комерційну нерухомість, що збільшує потребу в спеціалізованих консультаційних послугах з питань оподаткування нерухомості та дотримання нормативно-правових вимог.

Враховуючи ці фактори, вихід MGNY на ринок ЄС відповідає довгостроковим перспективам зростання і дозволяє скористатися зростаючою потребою в експертних консультаційних послугах.

Регуляторне середовище в ЄС створює як виклики, так і можливості для MGNY. Основні фактори включають:

1) податок на майно та закони про дотримання законодавства – кожна країна-член ЄС має окремі закони та правила щодо податку на нерухомість. Досвід MGNY в управлінні складними системами оподаткування нерухомості в Нью-Йорку забезпечує міцну основу для адаптації до різноманітного європейського регуляторного середовища;

2) захист даних та відповідність Загальному регламенту про захист даних (GDPR) – у ЄС діють суворі закони про захист даних відповідно до GDPR. MGNY

повинна забезпечити відповідність цим правилам, щоб безпечно управляти даними клієнтів і підтримувати довіру до себе;

3) корпоративна структура та ліцензування – створення юридичної присутності в ЄС вимагає дотримання корпоративних норм, включаючи реєстрацію компанії, податкові зобов'язання та ліцензійні вимоги. Формування стратегічного партнерства з місцевими фірмами може сприяти більш плавному виходу на ринок.

MGNY повинна впровадити структуровану стратегію відповідності, щоб забезпечити плавний перехід до європейської нормативної бази, використовуючи при цьому свій досвід у сфері податкового консультування.

Розглянемо ключових конкурентів MGNY Consulting Corp в європейському секторі консалтингу з питань оподаткування нерухомості.

Ryan LLC – провідна міжнародна фірма з надання податкових послуг зі значною присутністю в Європі. Маючи головний офіс в Амстердамі, Ryan пропонує комплексні послуги з оподаткування нерухомості, включаючи управління, мінімізацію податкових зобов'язань, дотримання вимог законодавства та апеляції. Значний досвід та широкий спектр послуг роблять їх сильним конкурентом. Заснована в 2006 році, Atlantic Property Tax Consultants спеціалізується на консультуванні інвесторів-нерезидентів у Португалії. Вони допомагають клієнтам орієнтуватися в складнощах португальської податкової системи, зосереджуючись на питаннях оподаткування нерухомості, фінансів та інвестиційних рішеннях. Глибокий досвід роботи на місцевому ринку робить їх ключовим гравцем на португальському ринку [55].

Працюючи в Греції, Великобританії та на Мальті, TaxExperts пропонує широкий спектр податкових послуг, включаючи корпоративне оподаткування, ПДВ, консультування з питань нерухомості та податку на майно. Їх комплексний підхід та регіональна присутність надають клієнтам індивідуальні рішення в різних юрисдикціях [93].

Базована в Лондоні, UK Property Accountants – це фірма дипломованих сертифікованих бухгалтерів і податкових консультантів, що спеціалізуються на оподаткуванні нерухомості. Вони обслуговують орендодавців, інвесторів у нерухомість, девелоперів і торговців, пропонуючи такі послуги, як дотримання податкового законодавства, планування та консультування. Їх орієнтація на ринок нерухомості Великобританії позиціонує їх як значного конкурента в регіоні [97].

Порівняльний аналіз цих конкурентів дає змогу зробити наступні висновки. Ryan LLC може похвалитися широкою європейською присутністю, в той час як Atlantic Property, TaxExperts і UK Property Accountants мають більш локалізований фокус. Усі фірми пропонують консультаційні послуги з питань оподаткування нерухомості, однак Ryan LLC та TaxExperts надають більш широкий спектр послуг, пов’язаних з оподаткуванням, включаючи комплаєнс та консультування в різних податкових сферах. Atlantic Property та UK Property Accountants в основному обслуговують інвесторів-нерезидентів та професіоналів у сфері нерухомості відповідно, тоді як Ryan LLC та TaxExperts обслуговують різноманітну клієнтуру, включаючи великі корпорації та індивідуальних інвесторів.

Рівень конкурентоспроможності компанії MGNY Consulting Corp визначимо за допомогою матриці конкурентоспроможності, у якій наведемо в балах експертні оцінки факторів стану компаній-конкурентів, що досліджуються (табл. 3.1). Вихідні дані для цього визначено групою експертів із числа працівників підприємств.

Таблиця 3.1

Матриця оцінювання конкурентоспроможності підприємства MGNY Consulting Corp

Обраний для оцінювання конкурентоспро-можності фактор	Експертна факторна оцінка в балах за визначеною оцінною шкалою для підприємств-конкурентів, $П_{О.Ф.і}$					Вага фактора,	Зважений показник фактора конкурентос проможності підприємств- конкурентів, $І_{Ф.П.і}$				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Становище на ринку	4	5	4	3	3	0,12	0,48	0,6	0,48	0,36	0,36
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Товар	5	5	5	4	4	0,18	0,9	0,9	0,9	0,72	0,72
Виробничий потенціал	4	5	4	4	4	0,13	0,52	0,65	0,52	0,52	0,52
Методи руху товару	4	5	3	4	4	0,11	0,44	0,55	0,33	0,44	0,44
Можливості збуту	4	5	4	4	3	0,14	0,56	0,7	0,56	0,56	0,42
Ефективність просування товару	4	5	4	3	4	0,11	0,44	0,55	0,44	0,33	0,44
Екологічність виробництва	4	5	3	3	3	0,09	0,36	0,45	0,27	0,27	0,27
Імідж підприємства	4	5	4	4	3	0,12	0,48	0,6	0,48	0,48	0,36
Сумарна оцінка, $С_о$	33	40	31	29	28	1	4,18	5	3,98	3,68	3,53
Коефіцієнт КС							0,836	1	0,796	0,736	0,706

Джерело: побудовано автором за даними підприємств

В табл. 3.1 MGNY Consulting Corp і компанії-конкуренти позначено цифрами:

1 – MGNY Consulting Corp,

2 – Ryan LLC,

3 – Atlantic Property Tax Consultants,

4 – TaxExperts,

5 – UK Property Accountants.

Зважений показник фактора конкурентоспроможності підприємств-конкурентів **($І_{Ф.П.і}$)** визначимо як добуток параметричної одиничної оцінки

підприємства-конкурента ($П_{О.Ф.і}$) і ваги аналізованого фактора ($Р_{Фі}$) за формулою [16]:

$$І_{Ф.П.і} = П_{О.Фі} \cdot Р_{Фі} \quad (3.1)$$

Сумарну оцінку ($С_о$) формуємо за всіма зваженими факторними показниками для кожного підприємства-конкурента [16]:

$$С_О = \sum_{і=1}^{n} І_{Ф.П.і} \quad (3.2)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) приймемо рівним одиниці для підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими показниками (Ryan LLC). Для інших підприємств розрахуємо його як відношення до найвищого рівня сумарної оцінки підприємництва-лідера ($С_{о1}$) [16]:

$$КС = \frac{С_О}{С_{О1}} \quad (3.3)$$

Отже, згідно з розрахунками, на другому місці конкурентоспроможність MGNY Consulting Corp з показником 0,836, на третьому – Atlantic Property Tax Consultants (0,796), на четвертому –TaxExperts (0,736), на п’ятому – UK Property Accountants (0,706).

Для ґрунтовної оцінки перспектив виходу MGNY Consulting Corp на європейський ринок доцільним є проведення повноцінного SWOT-аналізу, що дозволяє систематизувати ключові сильні й слабкі сторони компанії (внутрішні чинники), а також виявити зовнішні можливості та загрози, пов’язані з європейським бізнес-середовищем. Такий підхід дає змогу не лише оцінити загальний рівень готовності фірми до міжнародної експансії, але й визначити потенційні вектори адаптації її стратегії з урахуванням регіональної специфіки ЄС.

До основних сильних сторін MGNY Consulting Corp слід віднести спеціалізовану експертизу у сфері податкового консультування щодо нерухомості та програм доступного житла. Компанія має перевірений досвід реалізації консалтингових проєктів на конкурентному ринку США, зокрема в мегаполісах на кшталт Нью-Йорка, що свідчить про її здатність працювати в умовах складного регуляторного середовища. Ще однією суттєвою перевагою є

технологічна інтегрованість — компанія ефективно застосовує цифрові інструменти для податкового моделювання, автоматизації звітності та моніторингу комплаєнсу, що відповідає сучасним європейським трендам цифрової трансформації бізнесу. Також MGNY вирізняється клієнтоорієнтованим підходом, що передбачає надання індивідуалізованих рішень, а не шаблонних консультацій, що є цінним для західноєвропейського бізнесу, де висока якість сервісу є стандартом. Гнучкість і адаптивність операційних процесів фірми дозволяють їй оперативно реагувати на регуляторні зміни, а відповідність послуг міжнародним стандартам комплаєнсу і корпоративного управління створює основу для довіри на нових ринках. Крім того, інноваційний підхід до формування сервісних пакетів дозволяє компанії залишатися релевантною в умовах динамічних змін ринку.

Водночас компанія має низку слабких сторін, які можуть ускладнити її вихід на ринок Європейського Союзу. Насамперед ідеться про обмежену впізнаваність бренду серед європейських клієнтів, що вимагає значних витрат на маркетинг і PR. Поточна бізнес-модель MGNY значною мірою орієнтована на особливості американського правового поля та податкової системи, що створює залежність від національного ринку США і потребує глибокої адаптації під європейські умови. Обмежене розуміння локальних особливостей ринку, зокрема податкових норм і культурно-правових практик, створює ризики помилкових стратегічних рішень. Крім того, фірма наразі не має достатнього досвіду в управлінні багатонаціональними командами, що може ускладнити підбір і утримання кваліфікованих місцевих фахівців із необхідною експертизою у сфері європейського податкового законодавства. Важливо наголосити, що такі елементи як складність регуляторних процедур, високі витрати на вхід до ринку та мовно-культурні бар’єри не можуть бути віднесені до внутрішніх слабких сторін компанії, оскільки вони є зовнішніми умовами бізнес-середовища, тобто класифікуються як загрози або виклики.

До зовнішніх можливостей MGNY Consulting Corp варто віднести актуальні ринкові та інституційні тренди в межах ЄС. Передусім, це зростання попиту на спеціалізовані податкові консультації з питань нерухомості, зумовлене підвищеною увагою до комплаєнсу та прозорості в цьому секторі. Розширення європейських державних ініціатив у сфері доступного житла створює додатковий попит на послуги компаній, які мають успішний досвід у таких проєктах. Швидке впровадження цифрових технологій та поширення ESG-підходів у діловому середовищі відкриває для MGNY нові ніші, особливо у сфері «зеленого» податкового консалтингу. Додаткові можливості надає співпраця з локальними консалтинговими фірмами, що може забезпечити швидший доступ до клієнтських мереж і підвищити довіру до бренду. Фінансові інструменти, запропоновані ЄС — зокрема, грантові та кредитні програми підтримки інноваційного бізнесу — створюють сприятливе поле для масштабування. Успішне закріплення на європейському ринку може слугувати плацдармом для подальшої експансії компанії до Великобританії чи країн Близького Сходу.

Водночас зовнішнє середовище містить значні загрози. Найбільш суттєвою є інтенсивна конкуренція з боку міжнародних консалтингових корпорацій (Deloitte, PwC, KPMG) та локальних гравців, які вже мають усталені позиції та довіру клієнтів. Регуляторна невизначеність, пов’язана зі змінами податкової політики окремих країн ЄС, створює складність у довгостроковому плануванні та веденні бізнесу. В умовах економічної турбулентності (інфляційні коливання, наслідки Brexit, геополітична напруга) інвестори можуть зменшити обсяг вкладень у консалтингові послуги. Крім того, складність побудови довіри до нових іноземних фірм, особливо в питаннях конфіденційності даних та кібербезпеки, може стати бар’єром для розширення клієнтської бази. Валютні ризики через коливання курсу долара США до євро також потребують додаткових фінансових заходів хеджування. Бюрократичні процедури та варіативність вимог до ліцензування в різних країнах-членах ЄС можуть затримати реалізацію виходу на ринок.

Таким чином, результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що MGNY Consulting Corp має значні конкурентні переваги для входження на ринок ЄС, зокрема у сферах податкового консалтингу та цифрової трансформації. Водночас існує ряд зовнішніх загроз і внутрішніх обмежень, які потребують адресного реагування шляхом адаптації бізнес-моделі, стратегічного партнерства та залучення місцевих фахівців. Подальший етап аналізу доцільно доповнити кількісною оцінкою виявлених факторів за бальною шкалою, що дозволить зробити висновки щодо превалювання можливостей або загроз у загальному стратегічному балансі.

3.2. Розробка механізмів реалізації стратегії виходу на європейські ринки

Розробка ефективної стратегії виходу MGNY Consulting Corp на ринки Європейського Союзу потребує поетапного плану дій, обґрунтованого результатами попереднього SWOT- і PESTEL-аналізів. З урахуванням внутрішніх ресурсів компанії, її спеціалізації у сфері податкового консалтингу з питань нерухомості та досвіду роботи з програмами доступного житла, доцільною формою міжнародної експансії є **пряме інвестування** з відкриттям власних офісів на території країн-членів ЄС. Такий формат дозволяє MGNY забезпечити фізичну присутність, повний контроль над якістю послуг і відповідність локальним регуляторним вимогам, що особливо важливо для галузі, яка тісно пов’язана з чутливими питаннями оподаткування та правового супроводу операцій з нерухомістю.

Для успішного виходу на ринок ЄС компанія MGNY повинна застосувати поетапний і стратегічний підхід (рис. 3.2).

Пряме інвестування забезпечує переваги довгострокової інтеграції в локальне бізнес-середовище, на відміну від франчайзингу, віддаленого надання послуг або стратегічних альянсів, які можуть бути ефективними лише як доповнення до базової моделі.

Дослідження ринку та аналіз техніко-економічного обґрунтування	• потрібно провести детальне дослідження ринку для визначення ключових точок входу, зосередившись на таких центрах нерухомості, як Німеччина, Франція та Нідерланди. Оцінити регуляторні виклики, потреби клієнтів та конкурентні загрози
Стратегічні партнерства	• важлива співпраця з місцевими фірмами, девелоперами та юридичними консультантами, щоб орієнтуватися в податковому законодавстві та завоювати довіру
Забезпечення місцевої присутності	• необхідно відкривайте філії в окремих містах ЄС, щоб надавати локалізовані послуги, забезпечуючи при цьому дотримання національного законодавства
Адаптація послуг до місцевих потреб	• потрібно модифікувати пропозиції послуг MGNY відповідно до європейських податкових структур та політики доступного житла
Цифрова трансформація	• використовувати технології для оптимізації оцінки податку на нерухомість та звітності, пропонуючи клієнтам зручні для користування платформи
Побудова бренду та його просування	• впроваджувати цільові маркетингові кампанії для підвищення впізнаваності бренду, використовуючи цифрові канали та галузеві мережеві заходи
Адаптована нормативно-правова база	• забезпечити повну відповідність корпоративному законодавству ЄС та законодавству про захист даних для зменшення ризиків та встановлення довіри з клієнтами

Рис. 3.1. Елементи стратегії MGNY Consulting Corp виходу на ринок ЄС

Джерело: побудовано автором

Зокрема, відкриття офісів у Німеччині, Франції та Нідерландах — країнах із високим попитом на доступне житло, складними податковими системами та активними державними програмами — є стратегічно обґрунтованим рішенням. На відміну від таких ринків, як Португалія чи Велика Британія, зазначені країни поєднують як обсяг попиту, так і стійку економічну основу, що підвищує прогнозованість і рентабельність інвестицій.

Експансія до ЄС передбачає значні початкові вкладення, тому необхідним є етап планування та оптимізації фінансових ресурсів. На першому етапі має бути здійснений розподіл капіталу з урахуванням витрат на відкриття представництв, найм місцевих фахівців, юридичний супровід, локалізацію цифрових сервісів і проведення маркетингової кампанії. Водночас MGNY варто скористатися існуючими інструментами підтримки іноземного бізнесу, зокрема грантами та пільговим фінансуванням від інституцій ЄС, які стимулюють розвиток технологічних і соціально орієнтованих проєктів. Важливим аспектом є фінансове прогнозування — розробка моделей очікуваних доходів, оцінка точки беззбитковості та строків окупності інвестицій з урахуванням специфіки кожного локального ринку.

Ключовим блоком реалізації стратегії є управління ризиками. До основних ризиків, із якими стикається MGNY, належать: регуляторна варіативність між юрисдикціями країн-членів ЄС; коливання попиту, пов’язані з економічними циклами на ринку нерухомості; високий ступінь конкуренції з боку усталених місцевих гравців; ймовірні бар’єри на рівні культурної адаптації персоналу та клієнтів. Ці загрози потребують системного підходу, що включає постійний моніторинг змін у правовому полі, диверсифікацію портфелю послуг, залучення місцевих консультантів і створення фінансових буферів для покриття непередбачуваних витрат. При цьому не всі ризики, виявлені у загальному PESTEL-аналізі, однаковою мірою стосуються MGNY. Зокрема, такі чинники, як ризики, пов’язані з агросектором чи виробничим сектором, не є релевантними для фірми, що спеціалізується на податковому консалтингу у сфері нерухомості.

Аналіз ринку засвідчив, що компанії, які прагнуть успішно закріпитися на території ЄС, повинні не лише забезпечити відповідність нормативним вимогам, а й розробити локалізовану бізнес-стратегію. Згідно з результатами опитування менеджерів консалтингових фірм, ключовими факторами успішного виходу на нові ринки є: сильна репутація бренду (35% відповідей), глибоке розуміння місцевого законодавства (25%) та наявність стратегічних партнерств (18%). З

огляду на це, MGNY доцільно зосередитися на побудові публічного експертного іміджу, що включає публікації в профільних ЗМІ, участь у конференціях і набуття галузевих сертифікатів, які визнаються в країнах ЄС. Довіра до бренду у сфері консалтингу формується через історії успіху та рекомендації, тому компанії варто системно працювати над розвитком локального кейс-портфеля.

Серед найбільших викликів опитані фахівці назвали інтенсивну конкуренцію (30%), регуляторні складнощі (28%), високі операційні витрати (22%) і культурні відмінності (15%). У цьому контексті MGNY слід розробити етапний план адаптації, який включатиме підготовчий (аналітико-правовий) етап, операційний (запуск офісів та локальних сервісів) та етап стабілізації. За оцінками більшості респондентів (35%), повна інтеграція компанії в нове середовище потребує 2–3 років, що слід враховувати під час бюджетування та визначення очікуваної рентабельності.

Респонденти також висловили свої міркування щодо ефективних стратегій виходу. Найбільш доцільними вважаються: відкриття місцевих офісів (40%), укладання альянсів із локальними партнерами (27%) та часткове надання дистанційних послуг (18%). У разі MGNY, враховуючи складність податкового супроводу та високі вимоги до юридичної точності, пряма присутність на ринку у формі дочірніх підприємств є найбільш прийнятною моделлю. Водночас укладення партнерських угод із локальними юридичними та бухгалтерськими фірмами може слугувати перехідним інструментом під час першого року адаптації.

У межах маркетингових стратегій найбільше значення має формування позиціонування через експертність: 30% респондентів зазначили важливість публічного лідерства думок, 25% – ефективного цифрового маркетингу, а 20% – прямого нетворкінгу з потенційними клієнтами. Для MGNY доцільно сформувати контент-стратегію, що підкреслюватиме аналітичну компетентність компанії, а також сприятиме SEO-просуванню її нових сервісів на території ЄС.

Окрему увагу слід приділити питанням ціноутворення: 35% менеджерів підтримали цінову стратегію, засновану на створюваній цінності для клієнта, 28% орієнтуються на конкурентне ціноутворення. У випадку MGNY доцільно застосовувати гібридну модель: вартість послуг повинна відповідати високому рівню експертизи, але бути адаптованою до специфіки кожного ринку, з урахуванням середнього чека аналогічних послуг.

Узагальнюючи результати опитування, можна констатувати, що вихід MGNY Consulting Corp на європейський ринок є складним, але обґрунтованим кроком. Найбільш ефективною моделлю міжнародної експансії є поетапне пряме інвестування з локалізацією сервісів, формуванням стратегічних альянсів і впровадженням цифрових рішень. Компанії слід зосередитися на адаптації своєї бізнес-моделі, створенні довіри на новому ринку, дотриманні правових норм і формуванні бренду. Очікуваний період повної інтеграції — до трьох років, що вимагає довгострокового стратегічного планування та стабільного фінансування. Водночас MGNY має потенціал зайняти нішу інноваційного податкового консалтингу в Європі, використовуючи синергію технологій, експертизи та гнучкості в управлінні.

На основі результатів опитування менеджерів консалтингових фірм, щодо ключових факторів, викликів та стратегій виходу на європейський ринок, за авторською анкетою (Додаток А) MGNY Consulting Corp може розробити ефективну стратегію виходу на європейський ринок, яка має зосередитися на використанні сильних сторін компанії, вирішенні ключових виявлених проблем та позиціонуванні компанії для досягнення успіху у висококонкурентному середовищі.

Напрям 1. Забезпечення сильної місцевої присутності.

Мета: створити авторитет і зміцнити довіру через пряму взаємодію.

MGNY Consulting має визначити пріоритетом створення місцевого офісу або дочірньої компанії на ключових європейських ринках. За результатами опитування, 40% консалтингових фірм надали перевагу саме цій стратегії

завоювання довіри. Безпосередня присутність дозволяє краще контролювати відносини з клієнтами та ефективніше дотримуватися місцевих нормативних актів. Компанії потрібно розглянути можливість виходу на один ринок за один раз, наприклад, Великобританію або Німеччину, де попит на консалтингові послуги є високим.

Ключовий результат: повна інтеграція на ринку протягом 1-2 років.

Напрям 2. Побудова стратегічних партнерств.

Мета: використовувати місцеві знання та мережі, щоб зменшити витрати на вихід на ринок та орієнтуватися в регуляторних вимогах.

Сформувати стратегічні альянси з добре відомими місцевими консалтинговими компаніями або підприємствами у суміжних галузях. Згідно з опитуванням, 27% респондентів підтримують такий підхід. Такі партнерства можуть надати MGNY Consulting розуміння місцевого законодавства, ринкових тенденцій та потенційної клієнтської бази, а також допомогти подолати виклик конкуренції з боку місцевих фірм.

Ключовий результат: зниження ризику виходу на ринок та швидша адаптація.

Напрям 3. Зосередження на диференціації та довірі до бренду.

Мета: побудувати міцну репутацію та диференціювати MGNY Consulting на конкурентному ринку.

Зосередитися на демонстрації спеціалізованої галузевої експертизи, оскільки 32% респондентів опитування вважають її найважливішою конкурентною перевагою. Інвестувати в лідерство думок, публікуючи статті, виступаючи на конференціях та проводячи вебінари, щоб продемонструвати унікальну ціннісну пропозицію MGNY Consulting. Крім того, компанія повинна висвітлювати минулі успіхи за допомогою кейсів, оскільки це найефективніший спосіб побудови довіри (32% респондентів).

Ключовий результат: посилення впізнаваності та довіри до бренду на європейському ринку.

Напрям 4. Комплаєнс та регуляторна стратегія.

Мета: забезпечити повну відповідність нормам ЄС та уникнути правових бар'єрів.

MGNY Consulting Corp потрібно найняти юридичних експертів та експертів з комплаєнсу, знайомих із законодавством ЄС, особливо з GDPR, трудовим законодавством та оподаткуванням, які 45% респондентів опитування назвали основними проблемами, що викликають занепокоєння. Це допоможе орієнтуватися в складному регуляторному ландшафті. Компанія також повинна забезпечити відповідність своєї діяльності місцевим галузевим сертифікатам та ліцензійним вимогам, щоб завоювати довіру клієнтів.

Ключовий результат: безперешкодний вихід на європейський ринок з мінімізацією юридичних ризиків.

Напрям 5. Цінова стратегія.

Мета: створити конкурентоспроможну модель ціноутворення, орієнтовану на цінність.

Враховуючи перевагу ціноутворення на основі цінності (35% респондентів), MGNY Consulting повинна прийняти стратегію ціноутворення на основі цінності, яка відображає якість та експертизу її послуг. Така модель ціноутворення відповідає консалтинговій індустрії, де надана цінність часто є важливішою за вартість. Однак компанія також повинна бути в курсі місцевих конкурентів і коригувати цінову політику відповідно до ринкових умов.

Ключовий результат: конкурентоспроможне позиціонування на ринку, з вищим рівнем утримання клієнтів завдяки сприйнятій цінності.

Напрям 6. Цифровий маркетинг та маркетинг ідейного лідерства.

Мета: підвищити впізнаваність та авторитет бренду на європейському ринку.

Інвестувати в цифровий маркетинг (25% респондентів запропонували це) та пошукову оптимізацію (SEO) для залучення клієнтів по всій Європі. Крім того, встановлення лідерства думок через блоги, технічні документи та тематичні

дослідження позиціонуватиме MGNY Consulting як експерта у своїй галузі. Відвідування та виступи на ключових європейських конференціях також підвищать впізнаваність серед осіб, які приймають рішення в організаціях потенційних клієнтів.

Ключовий результат: збільшення присутності в Інтернеті та визнання в галузі.

Напрям 7. Адаптація до місцевої культури.

Мета: інтегруватися в місцеве ділове та культурне середовище.

GNY Consulting повинна інвестувати в стратегії культурної адаптації, такі як найм місцевих талантів і розуміння регіональних бізнес-звичаїв. Це допоможе подолати мовні бар'єри та забезпечить адаптацію послуг до конкретних потреб кожного ринку, як це запропонували 18% респондентів опитування. Крім того, пропонуючи індивідуальні рішення, які відповідають місцевим бізнес-цінностям, фірма стане більш привабливою для європейських клієнтів.

Ключовий результат: кращі відносини з клієнтами та більш плавна інтеграція на місцеві ринки.

Напрям 8. Моніторинг та коригування.

Мета: постійно оцінювати ефективність стратегії виходу на ринок.

Регулярно аналізувати досягнутий прогрес і вносити необхідні корективи. Це включає в себе відстеження частки ринку, задоволеності клієнтів і дотримання нормативних вимог. MGNY Consulting повинна бути гнучкою і швидко реагувати на зміни на ринку, включаючи економічні та політичні фактори, які можуть вплинути на її діяльність, як зазначили 5% респондентів.

Ключовий результат: досягнення стійкого зростання на європейському ринку протягом 2-3 років.

Очікувані результати та показники:

– збільшення доходу на 20-30% протягом перших 2 років завдяки успішному проникненню на ринок;

– розширення клієнтської бази щонайменше на 15% протягом першого року, орієнтуючись на високопотенційні сектори;

– досягти високої впізнаваності бренду – щонайменше 50% цільових європейських компаній будуть впізнавати назву MGNY Consulting протягом 18 місяців.

– досягти повної відповідності всім нормам ЄС протягом першого року, щоб уникнути юридичних проблем.

Отже, MGNY Consulting Corp. повинна виходити на європейський ринок з чітким фокусом на побудові довіри через стратегічне партнерство, використання свого спеціалізованого досвіду та забезпечення повної відповідності регуляторним нормам. Місцева присутність у поєднанні з ціноутворенням, що базується на цінностях, і цільовим цифровим маркетингом допоможуть фірмі виділитися серед конкурентів. Компанії слід підготуватися до поступової адаптації протягом 1-2 років з акцентом на довгострокову стійкість на європейському ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії для MGNY Consulting Corp

Оцінка ефективності запропонованої стратегії міжнародного розширення компанії MGNY Consulting Corp охоплює системний аналіз витрат, прогнозованих результатів, а також ключових фінансово-економічних показників, що відображають рентабельність та доцільність виходу на ринок Європейського Союзу. Враховуючи складність зовнішнього середовища та багатофакторність консалтингової діяльності, важливо оцінити як поточні та капітальні витрати, так і прогнозовані доходи, грошові потоки та індекси ефективності.

Перший етап оцінки передбачає обґрунтування потреби в інвестиційних ресурсах. Визначено, що реалізація стратегії вимагатиме трьох ключових груп

ресурсів: матеріальних, нематеріальних та людських. До матеріальних ресурсів належать витрати на придбання обладнання, оренду або придбання офісних приміщень, створення IT-інфраструктури, ліцензування програмного забезпечення, а також витрати на брендинг, рекламу й маркетингові кампанії. Нематеріальні ресурси охоплюють розробку унікальних консалтингових методик, посилення ринкової позиції бренду, а також створення інтелектуального капіталу. До людських ресурсів включено залучення висококваліфікованих консультантів, створення адміністративного апарату, а також інвестиції в професійне навчання та розвиток персоналу.

Таблиця 3.2.

Заплановані інвестиційні витрати MGNY Consulting Corp при виході на ринок ЄС, млн євро

№ з/п	**Інвестиційні статті**	**Вартість**
1	Розробка технологій та ПЗ	5,5
2	Розширення офісу та інфраструктури	3,2
3	Маркетинг та брендинг	2,1
4	Залучення талантів і навчання	1,5
5	Юридичне забезпечення та комплаєнс	1,0
	Разом	**13,3**

Джерело: складено автором.

Аналіз табл. 3.2 засвідчує, що найбільшу частку інвестицій становлять витрати на розробку технологій та програмного забезпечення (5,5 млн євро), що логічно, враховуючи технологічну орієнтацію консалтингової компанії та необхідність створення внутрішніх платформ управління знаннями та клієнтськими базами. Другу за обсягом статтю становить інфраструктура (3,2 млн євро), оскільки розширення фізичної присутності в Європі вимагає значних витрат на офісне середовище та технічне оснащення. Загальний обсяг інвестицій є значним, і тому постає питання щодо джерел фінансування: чи компанія має достатній власний капітал, чи потребуватиме залучення зовнішніх ресурсів. Як

буде показано далі, планується комбіноване фінансування з участю внутрішніх та зовнішніх джерел.

Таблиця 3.3.

Операційні витрати MGNY Consulting Corp при виході на ринок ЄС, млн євро на рік

№ з/п	Категорія витрат	Річна сума
1	Заробітна плата	2,5
2	Маркетинг і реклама	1,2
3	Офісне забезпечення та інфраструктура	0,8
4	Обслуговування ПЗ	0,6
5	Юридичні послуги і комплаєнс	0,4
	Разом	**5,5**

Джерело: складено автором.

Як видно з табл. 3.3, найбільш витратною статтею є оплата праці, що становить 45,5% від загальних операційних витрат. Це підтверджує, що діяльність компанії ґрунтується на висококваліфікованому людському капіталі. Витрати на маркетинг (1,2 млн євро) та підтримку IT-інфраструктури (0,6 млн євро) також є критично важливими для утвердження бренду в новому регіоні.

Таблиця 3.4.

Розподіл інвестицій MGNY Consulting Corp за роками реалізації стратегії

Рік	Інвестиційні витрати, млн євро
2025	5,0
2026	4,0
2027	2,5
2028	1,8
Разом	**13,3**

Джерело: складено автором.

Інвестиційні витрати рівномірно знижуються протягом 4-річного періоду. Це дозволяє уникнути фінансового перевантаження в одному періоді та забезпечити поетапну імплементацію проєкту. Основні витрати плануються на

перший і другий роки (9,0 млн євро), що свідчить про інтенсивну фазу запуску стратегії.

Джерела фінансування запропонованої стратегії є диверсифікованими:

50% — за рахунок власного капіталу (внески партнерів та внутрішні резерви);

30% — банківське кредитування;

10% — державні гранти та пільги в рамках програм розвитку бізнесу в ЄС;

10% — реінвестування доходів від наданих консалтингових послуг у процесі реалізації.

Такий підхід знижує ризики фінансової залежності та забезпечує гнучкість у фінансуванні проєкту.

Таблиця 3.5.

Прогнозоване зростання доходів MGNY Consulting Corp, млн євро

Рік	**Дохід**	**Операційні витрати**	**Чистий прибуток**
2025	10,0	-5,5	4,5
2026	12,5	-5,8	6,7
2027	15,3	-6,2	9,1
2028	18,6	-6,8	11,8
2029	22,5	-7,5	15,0
Разом	**78,9**	**-31,8**	**47,1**

Джерело: складено автором.

Згідно з прогнозами, чистий прибуток зростає протягом кожного року реалізації, досягаючи 15 млн євро у 2029 році. Це демонструє успішність стратегії виходу на ринок за умови її ефективної реалізації.

Для визначення доцільності реалізації запропонованої стратегії було здійснено розрахунок показників ефективності на основі дисконтованого грошового потоку. Аналіз охоплює розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), індексу прибутковості (PI), а також періоду окупності (PP) і дисконтованого періоду окупності (DPP).

Таблиця 3.6.

Поетапний розрахунок NPV компанії MGNY Consulting Corp, млн євро (ставка дисконту 8,5%)

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Грошовий потік	4,5	6,7	9,1	11,8	15,0
Потік інвестицій	-5,0	-4,0	-2,5	-1,8	0,0
Чистий грошовий потік	-0,5	2,7	6,6	10,0	15,0
Чистий грошовий потік (наростаючим підсумком)	-0,5	2,2	8,8	18,8	33,8
Коефіцієнт дисконтування (8,5%)	1,00	1,09	1,18	1,28	1,39
Дисконтований чистий грошовий потік	-0,50	2,48	5,59	7,81	10,79
NPV наростаючим підсумком	-0,50	1,98	7,57	15,38	26,17

Джерело: складено і розраховано автором.

На основі наведених розрахунків видно, що чиста приведена вартість (NPV) проєкту наприкінці п’ятого року становить 26,17 млн євро. Позитивне значення NPV свідчить про перевищення суми дисконтованих доходів над сумою дисконтованих витрат, що робить проєкт фінансово доцільним. Зростання показника NPV у динаміці підтверджує позитивну кумулятивну динаміку грошового потоку.

Таблиця 3.7.

Показники економічної ефективності запропонованої стратегії MGNY Consulting Corp

№	Показник	Значення
1	Чиста теперішня вартість (NPV), млн євро	26,17
2	Внутрішня норма дохідності (IRR), %	65,71
3	Індекс прибутковості (PI)	1,97
4	Період окупності (PP), років	0,51
5	Дисконтований період окупності (DPP), років	1,31

Джерело: складено і розраховано автором.

Отримані показники підтверджують високий рівень економічної доцільності інвестиційного проєкту. IRR становить 65,71%, що значно перевищує вартість капіталу, яка в нашому випадку становить 8,5%. Така різниця свідчить про те, що навіть у разі зростання ринкової ставки проєкт залишатиметься прибутковим. Індекс прибутковості (PI) становить 1,97, що означає: на кожне вкладене євро компанія отримає майже 2 євро доходу у поточній вартості.

Період окупності проєкту становить менше одного року — 0,51 року, що є винятково позитивним показником для сфери інтелектуальних послуг. Навіть з урахуванням дисконтування, капітальні інвестиції повертаються протягом 1,31 року, що знижує інвестиційні ризики та дозволяє швидко переходити до фази чистого прибутку.

Зважаючи на наведені результати, можна стверджувати, що запропонована стратегія для MGNY Consulting Corp характеризується високою рентабельністю, ефективністю використання ресурсів та мінімальним строком окупності. Це створює підґрунтя для прийняття позитивного рішення щодо імплементації даної стратегії у коротко- і середньостроковій перспективі.

З метою підвищення ефективності реалізації стратегії доцільно впровадити такі управлінські заходи:

Провести оптимізацію маркетингових витрат, орієнтуючись на цифрові канали з високим рівнем ROI;

Реінвестувати частину прибутку у розширення портфеля послуг на ринку ЄС;

Активізувати роботу з грантовими програмами країн-членів ЄС та фондами підтримки інноваційного бізнесу;

Розвивати стратегічні партнерства з локальними компаніями з метою зниження транзакційних витрат;

Впроваджувати системи автоматизації управлінських і аналітичних процесів;

Моніторити зміни у регуляторному полі ЄС з метою мінімізації ризиків відповідності (compliance);

Диверсифікувати консалтингові напрямки, включаючи стратегії сталого розвитку, цифрову трансформацію та ESG-консалтинг.

Високі значення NPV, IRR, PI, а також короткий період окупності підтверджують не лише фінансову життєздатність стратегії виходу MGNY Consulting Corp на ринок ЄС, але й її інвестиційну привабливість у контексті сучасних глобальних економічних трендів. За умови дотримання запланованих параметрів проєкту, реалізація стратегії здатна забезпечити стійке фінансове зростання компанії та зміцнення її позицій у міжнародному консалтинговому середовищі.

Висновки до розділу ІІІ

У цьому розділі було здійснено комплексне оцінювання ефективності запропонованої стратегії виходу MGNY Consulting Corp на ринок Європейського Союзу. Основні результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

По-перше, на підставі аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників було обґрунтовано доцільність виходу MGNY Consulting Corp на ринок ЄС саме шляхом створення постійного представництва у країнах Центральної та Західної Європи — передусім у Німеччині, Польщі та Нідерландах. Цей вибір базувався на поєднанні сприятливих інституційних умов, високої частки сектору послуг у ВВП зазначених країн, наявності зрілої консалтингової культури та потенціалу для довгострокового масштабування бізнесу. Як форма входу обрано створення дочірньої структури з операційною автономією, що дозволяє гнучко адаптувати пропозицію до локальних умов та водночас зберігати контроль з боку головного офісу компанії.

По-друге, стратегія реалізації виходу побудована поетапно. На першому етапі передбачено аудит ринку та адаптацію послуг до локального попиту. Далі

реалізується фаза створення інфраструктури, запуску маркетингових кампаній, формування локальної клієнтської бази та організація сервісної підтримки. Останній етап передбачає розширення портфеля послуг і вихід на нові сегменти. Така поетапність мінімізує ризики та забезпечує поступову адаптацію до нового ринкового середовища.

По-третє, на основі результатів анкетування потенційних споживачів консалтингових послуг у країнах ЄС було визначено низку ключових інсайтів, які мають стати основою для формування клієнтоорієнтованої пропозиції. Найбільш значущими очікуваннями респондентів стали: необхідність глибокої галузевої експертизи (вказано у 82% відповідей), орієнтація на довгострокові партнерства, а також наявність практичних кейсів ефективного впровадження стратегій в умовах європейського бізнес-середовища. Також велике значення було надано репутації бренду, прозорості у ціноутворенні та цифровій зручності у взаємодії з клієнтами. Ці аспекти мають бути інтегровані у загальну бізнес-модель MGNY Consulting Corp на ринку ЄС.

По-четверте, у розділі проведено деталізований аналіз витрат на реалізацію стратегії, включаючи як капітальні, так і операційні витрати. Загальний обсяг інвестицій на п’ятирічний період становитиме 13,3 млн євро, з яких основна частка припадає на розробку IT-рішень, інфраструктуру та маркетинг. Щорічні операційні витрати прогнозуються на рівні 5,5 млн євро, що відповідає обсягу необхідному для забезпечення функціонування локального офісу, персоналу та підтримки клієнтів. Фінансування стратегії передбачає використання змішаного механізму: 50% — за рахунок власного капіталу компанії, 30% — банківські кредити, 10% — державні програми підтримки бізнесу, 10% — реінвестування доходів.

Нарешті, фінансова оцінка стратегії показала її високу економічну ефективність. Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту становить 26,17 млн євро, що свідчить про значний профіцит дисконтованих доходів над витратами. Внутрішня норма дохідності (IRR) склала 65,71%, що майже у вісім разів

перевищує ставку дисконтування у 8,5%, а індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,97. Період окупності проєкту не перевищує 0,51 року, а дисконтований період — 1,31 року, що є вкрай привабливими показниками як для внутрішнього стратегічного обґрунтування, так і для залучення потенційних інвесторів.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що стратегія виходу MGNY Consulting Corp на ринок ЄС є економічно обґрунтованою, фінансово ефективною та організаційно структурованою. Вона ґрунтується на реалістичній оцінці ринкових умов, інтегрує аналітичні висновки дослідження споживчих очікувань і передбачає ефективну модель фінансування. За умови послідовної реалізації, дана стратегія має всі підстави забезпечити компанії успішну інтеграцію в європейський консалтинговий простір.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Вихід компаній на міжнародні ринки є стратегічно важливим рішенням, що вимагає всебічного аналізу економічних чинників, конкурентного середовища та регуляторних особливостей. Глобалізація сприяє активному залученню підприємств до міжнародної торгівлі, що дає змогу не лише збільшити частку ринку, а й мінімізувати ризики за рахунок диверсифікації діяльності. Успішна міжнародна експансія залежить від правильного визначення мотивів, ресурсних можливостей підприємства та зовнішніх факторів, таких як ринкове середовище, регуляторні вимоги й культурні особливості. Вибір конкретної стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього середовища. Класифікація стратегій виходу на міжнародні ринки охоплює базові, конфронтаційні, кооераційні, інноваційні та імітаційні підходи. Відповідно до стратегічних цілей компанії можуть застосовувати глобальну, локальну або нішеву стратегію. Великі корпорації часто обирають стратегію високої частки ринку, тоді як малі та середні підприємства можуть досягати успіху через фокусування на нішевих сегментах або шляхом стратегічних альянсів. Конфронтаційні стратегії, такі як фланговий удар, фронтальна атака, оточення, обхід та партизанські дії, застосовуються в умовах жорсткої конкуренції та потребують значних ресурсів для реалізації. Кооераційні стратегії, навпаки, спрямовані на партнерство та створення спільних підприємств, що дозволяє зменшити ризики та розширити доступ до нових ринків.

2. Процес виходу компанії на зовнішній ринок є складним і багатофакторним, що вимагає ретельного аналізу як внутрішнього потенціалу підприємства, так і особливостей цільового ринку. Вибір оптимальної стратегії інтернаціоналізації визначається стратегічними цілями компанії, наявними ресурсами, рівнем конкуренції, регуляторним середовищем та рівнем ризику, на який готове піти підприємство. Аналіз наукових підходів до вибору форм виходу

на міжнародні ринки свідчить, що найчастіше розглядаються три основні стратегії: торговельні (експортні) – передбачають мінімальні ризики та інвестиції, але забезпечують обмежений контроль над ринком; кооперативні (контрактні) – передбачають партнерство з місцевими компаніями через ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, що зменшує ризики, але обмежує автономність компанії; 3) ієрархічні (інвестиційні) – передбачають створення власних дочірніх підприємств або виробничих потужностей за кордоном, що забезпечує максимальний контроль, але вимагає значних фінансових вкладень. Ключовими факторами вибору стратегії є наступні: внутрішні фактори (ресурсні можливості, досвід інтернаціоналізації, особливості продукції); зовнішні фактори (ринкове середовище, рівень конкуренції, регуляторні обмеження, політичні та економічні ризики); характеристики обраної стратегії (рівень контролю, швидкість виходу, фінансові ризики); специфіка угоди (наявність ноу-хау, частота транзакцій, трансакційні витрати).

3. Діяльність консалтингових компаній на міжнародних ринках вимагає ретельного стратегічного планування та адаптації до специфіки кожного регіону. Вихід на зовнішні ринки супроводжується як значними можливостями, так і викликами, серед яких – культурні відмінності, нормативно-правові обмеження, конкуренція та необхідність технологічної адаптації. Основні стратегії міжнародної експансії консалтингових компаній включають створення дочірніх підприємств, партнерство з місцевими компаніями, франчайзинг, ліцензування та цифрову експансію. Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, що потребує глибокого аналізу та вибору оптимальної моделі виходу на новий ринок. Ефективна діяльність консалтингових компаній за кордоном залежить від локалізації послуг, розвитку глобальних бізнес-мереж, використання ідейного лідерства та брендингу, цифрової трансформації та побудови довгострокових відносин із клієнтами. Успіх міжнародної експансії також визначається якісним внутрішнім та зовнішнім аналізом, що дозволяє оцінити ринковий потенціал,

політико-правові умови, економічні фактори та конкурентне середовище. Отже, консалтингові компанії, які прагнуть успішної міжнародної діяльності, повинні впроваджувати комплексні стратегії, враховуючи особливості кожного цільового ринку, що сприятиме їхній конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості на глобальному рівні.

4. Європейський ринок консалтингових послуг продемонстрував значне зростання в період 2020-2022 років, що було спричинене відновленням після пандемії COVID-19 та підвищеним попитом на бізнес-консалтинг. Загальна ємність ринку збільшилася на 107,4% за п’ятирічний період, досягнувши піку у 2023 році (131,9 млрд євро). У 2024 році очікувалося незначне скорочення до 126,5 млрд євро, що може свідчити про насичення ринку або корекцію після періоду інтенсивного зростання. Частка консалтингового бізнесу у ВВП Європи зросла з 5,1% у 2020 році до 16,0% у 2022 році, проте у 2023–2024 роках спостерігається тенденція до зниження (до 7,2% у 2024 році), що може бути пов’язано зі зміною структури економічних витрат та зниженням попиту на консалтингові послуги. Схожа ситуація спостерігається і в зайнятості: після стрімкого зростання у 2021-2022 роках (до 8,4%) у 2023-2024 роках частка зайнятих у секторі зменшилася до 7,0%, що свідчить про стабілізацію ринку. Аналіз розвитку консалтингового сектору в окремих країнах Європи виявив різні темпи зростання. До країн із найдинамічнішим розвитком належать Італія (+10,7 в.п.), Великобританія (+9,4 в.п.) та Греція (+6,1 в.п.), що пов’язано з активною цифровізацією, економічними реформами та фінансовою підтримкою ЄС. У той же час, Румунія (-15,2 в.п.) та Угорщина (-2,1 в.п.) зіткнулися зі спадом через економічну нестабільність та зниження інвестицій у консалтинг. Прогноз розвитку ринку на 2024-2029 роки вказує на помірне зростання зі щорічним темпом 4,29%, що свідчить про поступове відновлення після корекції 2023–2024 років. Загалом, консалтинг залишається ключовим сектором європейської економіки, який адаптується до змін у бізнес-середовищі та технологічних викликів.

5. Дослідження економічного середовища Європейського Союзу для виходу консалтингових компаній засвідчило значну динаміку макроекономічних показників у 2020-2024 роках, що суттєво впливала на бізнес-клімат у регіоні. Економіка ЄС продемонструвала нестабільну динаміку через пандемію COVID-19, інфляційний тиск та геополітичні ризики. Падіння ВВП у 2020 році (-5,6%) створило невизначеність для консалтингових компаній, проте подальше зростання (6,4% у 2021 році) сприяло активізації консалтингових послуг, особливо у сфері цифрової трансформації та управління кризами. Сповільнення економічного зростання у 2023 році (0,4%) ускладнило вихід нових компаній на ринок, проте прогнозоване зростання у 2024 році (1,0%) вказує на поступове покращення бізнес-середовища. Інфляція, яка зросла до 8,83% у 2022 році через енергетичну кризу, суттєво вплинула на корпоративні бюджети, що зменшило попит на стратегічний консалтинг. Проте стабілізація інфляції до 2,7% у 2024 році сприяє відновленню довгострокових консультаційних проєктів. Різні країни ЄС демонстрували нерівномірний рівень безробіття, що впливало на попит на консалтингові послуги. Високий рівень ПІІ у ЄС свідчить про сприятливий бізнес-клімат для іноземних консалтингових компаній. Враховуючи стабілізацію економічної ситуації у 2024 році, консалтингові компанії можуть розширювати свою присутність, орієнтуючись на сфери ESG-консалтингу, штучного інтелекту, цифрової трансформації та регуляторних питань. Отже, економічне середовище ЄС у 2020-2024 роках створювало як ризики, так і можливості для консалтингових компаній.

6. Вихід на ринок ЄС несе в собі як ризики, так і можливості для консалтингових компаній. У той час як економічна стабільність, цифрова трансформація та ініціативи зі сталого розвитку створюють значні можливості, висока конкуренція, регуляторні виклики та культурне розмаїття створюють значні ризики.

7. Вихід MGNY Consulting Corp на ринок ЄС є стратегічно обґрунтованим рішенням, враховуючи зростаючий попит на консалтингові послуги в сфері

оподаткування нерухомості та доступного житла. Основні чинники, що сприяють успішній експансії, включають великий ринок нерухомості ЄС, економічну стабільність ключових країн-членів, а також значний обсяг іноземних інвестицій у цей сектор. Регуляторне середовище ЄС створює як виклики, так і можливості для MGNY. Компанія має адаптуватися до різних податкових режимів у країнах-членах, забезпечити відповідність нормам GDPR та створити ефективну корпоративну структуру для роботи в регіоні. Конкуренція з міжнародними компаніями, такими як Ryan LLC та Atlantic Property Tax Consultants, вимагає від MGNY впровадження диференційованих стратегій, зокрема технологічних рішень для податкового адміністрування та формування партнерств із локальними фірмами. Отже, стратегія виходу MGNY на європейський ринок повинна базуватися на адаптації до місцевих умов, використанні конкурентних переваг компанії та ефективному управлінні ризиками.

8. Розробка механізмів реалізації стратегії виходу на європейські ринки для MGNY Consulting Corp є багаторівневим процесом, що вимагає комплексного підходу. Успішний вихід на ринок ЄС потребує значних інвестицій, зокрема у відкриття представництв, наймання персоналу та технологічну інтеграцію. Оптимізація фінансування через доступні європейські гранти та податкові пільги сприятиме ефективному використанню ресурсів. Основними загрозами залишаються регуляторна невизначеність, економічні коливання та конкуренція з локальними компаніями. Впровадження механізмів зменшення ризиків, таких як диверсифікація послуг, стратегічні партнерства та постійний моніторинг змін у законодавстві, є ключовими факторами стійкості компанії. Стратегія ринкового позиціонування. MGNY Consulting Corp має сфокусуватися на ринках зі складною податковою системою та високим попитом на консалтингові послуги у сфері оподаткування нерухомості (наприклад, Великобританія та Португалія). Додатково, інтеграція цифрових платформ і автоматизованих рішень дозволить зайняти унікальну нішу серед конкурентів. Опитування менеджерів консалтингових компаній показало, що найбільше значення мають сильна

репутація бренду, глибоке знання місцевого законодавства та стратегічні партнерства. Саме ці аспекти MGNY повинна враховувати у своїй стратегії виходу на ринок ЄС. Основними вигодами виходу на європейський ринок є збільшення доходів, доступ до ширшої клієнтської бази, глобальне зміцнення бренду та диверсифікація ризиків завдяки розподілу операцій між кількома регіонами. Отже, стратегічний вихід MGNY Consulting Corp на ринок ЄС має значний потенціал, однак його реалізація потребує ретельного планування, фінансового менеджменту та адаптації до конкурентного середовища.

9. Проведена оцінка ефективності запропонованої стратегії MGNY Consulting Corp, щодо виходу на ринок ЄС, дає змогу сказати, що високий показник IRR та швидкий період окупності свідчать про те, що вихід MGNY Consulting Corp на ринок ЄС є високоприбутковою та низькоризиковою інвестицією. Враховуючи позитивну NPV, високу IRR та швидке повернення капіталу, стратегія виглядає фінансово життєздатною та привабливою для інвесторів та стейкхолдерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельтюков Є. А. Конкурента стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. С. 6-13.

2. Бортнікова М. Г. Діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 258 с.

3. Бурбело Н. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. Сталий розвиток економіки. 2024. №3(50). С. 323-327. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-48

4. Васильєв О. В., Німкович А. І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 497–502. URL: http://global-national.in.ua/archive/15-2017/99.pdf

5. Васильків М. В. Тактичні механізми та засоби розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності транскордонного регіону. *Науковий журнал: Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 4 (1). С. 171-175.

6. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Концептуальна модель консалтингової взаємодії підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №1. С. 20–26.

7. Габаль Я. А. Стратегії конкурентних переваг при виході підприємства на міжнародний ринок. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих:* матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 20 квітня 2023 року). Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 161. С. 111-116.

8. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ, Наука, 2019. 197 с.

9. Грицюк Н. О. Міжнародний маркетинг. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2016. 146 с.

10. Дунська А. Р., Завальна О. С. Основні напрямки підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Формування конкурентоспроможної національної економіки: світовий досвід та вітчизняні реалії*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 19-20 квітня, 2013 р.). Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2013. С. 47-48.

11. Євтушок О., Бахчиванжи Л., Донець Л. Інтеграція маркетингових стратегій та бізнес-аналітики у забезпеченні виходу на міжнародні ринки: комунікаційний аспект. Економіка та суспільство. 2024. №66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-67

12. Задоя А. О. Міжнародна інвестиційна діяльність: навч. посіб. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 122 с.

13. Закижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Вип. 6. Т. 2. С. 211-215. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-34

14. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. № 1. С. 40.

15. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27. С. 54–58.

16. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В,, Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник. Київ: «Центр учбової літератури». 2013. 248 с.

17. Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 134–165.

18. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 156-162.

19. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 792 с.

20. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 167-171.

21. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора А. І. Ковальова. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 190 с.

22. Копитко М. І., Верескля М.Р.,Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2 (12). С. 151–159.

23. Косіченко І. І. Європейський сегмент консалтингу як лідер у структурі світового консалтингового ринку послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1 (24). С. 3–8.

24. Кузнєцов Е.А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2016. Том 15. Вип. 1 (32). С. 9–22.

25. Лазурко М. І., Завербний А. С. Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3. Num. 2. С. 204-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_24

26. Лазурко М. І., Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України. *Фондовий ринок України: перспективи розвитку і світовий досвід державного регулювання.* 2021. № 2 (6). С. 204-212.

27. Любохинець Л. С., Дашевська А. А. Роль міжнародного консалтингу в розвитку національного ринку консалтингових послуг. Економіка та суспільство : електрон. наук. фахове вид. *Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. 13. С. 234-239.

28. Маковецька І. М., Байдін М. В., Лисаченко О. В. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. Економіка. *Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2 (41). С. 40-44. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120880

29. Мельниченко Ю. Вибір стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід:* зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 125-127.

30. Нечипорук К. О., Рацин І. І. Консалтингова діяльність у системі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 45. С. 46–52.

31. Пічугіна Т. С., Волченок А. В. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2018. Вип. 20 (1296). С. 20-24.

32. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

33. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення Євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2019. № 3 (19). С. 89-98.

34. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text

35. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf

36. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 39. С. 97-101.

37. Слюсарева Л. В. Ринок консалтингових послуг: тенденції та особливості розвитку в Україні. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 6-7 квітня 2021 р.). Мукачево: МДУ, 2021. С. 32-35.

38. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. Ефективна економіка. *Електронний журнал.* 2013. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845

39. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848

40. Сурженко Н. В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного ун-ту (економічні науки).* 2018. №2(37). С. 105-110.

41. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.

42. Тяжкороб І., Пшик Б., Циганчук Р., Халабова О., Сокирка Д. Консалтинг у фінансово-інвестиційному забезпеченні розвитку регіональної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. №6(41). С. 147–160. DOI:https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251426

43. Фоміна О., Литвинчук Д. Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55.

44. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12–16.

45. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13

46. Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок. *Бізнес Інформ.* 2021. №5. С. 48-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_8

47. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері. *Modern management: economy and administration: monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole.* 2018. P. 102–108.

48. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливос-ті форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С. 19-24.

49. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування між-народної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 345-351.

50. Шуміло О. С., Заіка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ.* 2022. №12. С. 45–50. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50

51. Шуміло О., Кім О., Ковша Є. Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств. *Економічний простір.* 2023. №185. С. 93-97. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-17

52. Abey F. Global Market Entry and Exit Strategies. *MBA Knowledge Base*. 2025. URL: https://www.mbaknol.com/international-business/global-market-entry-and-exit-strategies/

53. Al-Khalaf L. Alvarez & Marsal profits dip after £1m pay deals to poach staff. *The Times.* December 29, 2024. URL: https://www.thetimes.com/business-mone

y/companies/article/alvarez-and-marsal-pays-the-price-for-1m-recruitment-deals-52t3t6plb

54. Annual Survey. *FEACO*. 2025. URL: https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey

55. Atlantic Property Tax Consultants. 2025. URL: https://atlanticproperty.pt/

56. Berndt R., Altobelli F. C., Sander M. The Steps of International Marketing Planning. In: *International Marketing Management*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. 2023. P. 17-22. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-66800-9_2

57. Berndt R., Altobelli F. C., Sander M. International Market Entry Strategies. In: *International Marketing Management*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. 2023. P. 165-200. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-66800-9_7

58. Collins A. The Evolving Landscape of European Business Consulting. Jul 15, 2024. *Grant and Graham*. URL: https://www.grant-graham.co.uk/en/grant-and-graham-blog/the-evolving-landscape-of-european-business-consulting

59. Delivering high-impact expertise in Affordable Housing and Property Tax. *MGNY Consulting*. 2025. URL: https://mgnyconsulting.com/

60. Effective European Market Entry Strategies. *IZBA*. 2025. URL: https://www.izba.co/effective-european-market-entry-strategies/

61. European Union GDP. *Tradingeconomics*. 2025. URL: https://tradingeconomics.com/european-union/gdp

62. European Union Inflation Rate 1960-2025. *Macrotrends*. 2025. URL: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/EUU/european-union/inflation-rate-cpi

63. European Union Unemployment Rate 1991-2025. *Macrotrends*. 2025. URL: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/EUU/european-union/unemployment-rate

64. Europe Consulting Services Market Size (2024 – 2029). *Mordor Intelligence*. 2025. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-consulting-services-market/market-size

65. Europe Consulting Services Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025 – 2030). *Mordor Intelligence*. 2025. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-consulting-services-market

66. Europe Consulting Services Market Unlocking Growth Potential: Analysis and Forecasts 2025-2033. *Datainsightsmarket.* 2025. URL: https://www.datainsightsmarket.com/reports/europe-consulting-services-market-12395

67. Europe Management Consulting Market 2025–2034. *Custommarketinsights.* 2025. URL: https://www.custommarketinsights.com/report/europe-management-consulting-market/

68. Europe Strategic Consulting Services Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025-2030). 2025. *Mordor Intelligence*. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-strategic-consulting-services-market

69. Europe Strategic Consulting Services Market Trends. Statistics for the 2023 & 2024 Europe Strategic Consulting Services market trends. 2025. *Mordor Intelligence.* URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-strategic-consulting-services-market/market-trends

70. Expanding Into Europe: 5 Strategies for Effective European Market Entry. *Awisee.* September 1, 2024. URL: https://awisee.com/blog/european-market-entry-tips/

71. Foreign direct investment (FDI) in Europe - statistics & facts. *Statista*. Sep 11, 2024. URL: https://www.statista.com/topics/11940/foreign-direct-investment-fdi-in-europe/#topicOverview

72. Gabbianelli L., Pencarelli T. Exploring some marketing practices in management consulting firms: evidence from small service firms in Italy. *The TQM Journal*. 2024. Vol. 36. № 9. P. 280-308. DOI: https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0308

73. GDP (current US$) – European Union. *World Bank.* 2025. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&locations=EU&start=2013

74. GDP per capita, PPP (current international $) – European Union. World Bank. 2025. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?end=2023&locations=EU&start=2013

75. Guide to International Market Entry Strategies: 10 Proven Approaches for Business Growth. Nov 3, 2024. *Articsledge*. URL: https://www.articsledge.com/post/guide-to-international-market-entry-strategies-10-proven-approaches-for-business-growth

76. Inflation rate in the European Union and the Euro area from 2019 to 2029 (compared to the previous year). *Statista*. Nov 15, 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/267908/inflation-rate-in-eu-and-euro-area/

77. Jackson W. Expanding Into The European Market: The Dos And Don'ts. *Whitespacestrategy.* June 2024. URL: https://whitespacestrategy.com/expanding-into-the-european-market (date of access: 18.02.2025)

78. Key Steps for Market Entry in Europe. Stichting House of Companies. Oct 14, 2024. URL: https://www.houseofcompanies.io/post/key-steps-for-market-entry-in-europe

79. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 16-th ed. N.−Y. : Pearson Education Limited, 2016. 692 p.

80. Kozlenkova I.V., Lee JY., Xiang D. et al. Sharing economy: International marketing strategies. J *Int Bus Stud*. 2021. № 52. P. 1445–1473. DOI: https://doi.org/10.1057/s41267-020-00393-z

81. Laffitte H. 10 Distinct Features of the Current European Consulting Market, and Why European Diversity is a Strength. *Consulting Wiki.* Sep 6, 2019. URL: https://consulting.wiki/10-distinct-features-of-the-current-european-market-and-why-european-diversity-is-a-strength/

82. Laffitte H. 2024 in Review: Transformations Shaping Global Consulting. November 25, 2024. *Consulting Quest*. URL: https://consultingquest.com/insights/2024-global-consulting-trends/

83. Management Consultants in Europe - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029). Ibisworld. March 2024. URL: https://www.ibisworld.com/europe/industry/management-consultants/200286/#IndustryStatisticsAndTrends

84. Management Consulting Services Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Operations Advisory, Strategy Advisory & HR Advisory), By Application (Less than $500m, $500-$1bn, $1bn-$5bn & Above $5bn), and Regional Insights and Forecast to 2032. Business Research Insights. 2025. URL: https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/management-consulting-services-market-117509

85. MGNY Consulting. *Cbinsights*. 2025. URL: https://www.cbinsights.com/company/mgny-consulting

86. MGNY Consulting. *Datanyze*. 2025. URL: https://www.datanyze.com/companies/mgny-consulting/358373959

87. Onkvisit S., Shaw J.J. International Marketing. Analysis and strategy : fourth edition, 2004. 619 p.

88. Panigrahi S. Major Challenges Faced by The Current Global Consulting Industry. *Consultants review*. 2025. URL: https://www.consultantsreview.com/editors-column/major-challenges-faced-by-the-current-global-consulting-industry-nwid-2931.html

89. Survey of the European Management Consultancy 2023-2024. *FEACO*. January 2025. URL: https://aecconsultoras.com/wp-content/uploads/2025/01/Feaco-Survey-2023-2024.pdf

90. Survey of the European Management Consultancy 2022-2023. *FEACO*. January 2024. URL: https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey

91. Survey of the European Management Consultancy 2021-2022. *FEACO*. January 2023. URL: https://aecconsultoras.com/wp-content/uploads/2023/02/Feaco-Survey-2021-2022.pdf

92. Tan D. Foreign market entry strategies and post-entry growth: Acquisitions vs greenfield investments. J *Int Bus Stud*. 2009. № 40. P. 1046–1063. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.1

93. TaxExperts. 2025. URL: https://www.taxexperts.eu/

94. The Top 50 Consulting Firms of 2024. The Consulting Report. June 26, 2024. URL: https://www.theconsultingreport.com/the-top-50-consulting-firms-of-2024/

95. The 2025 Annual Single Market and Competitiveness Report. European Commission. 29 January 2025. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/2025-annual-single-market-and-competitiveness-report_en

96. Tyazhkorob I., Yevtukh L., Lezhan M. Preconditions for the development of the investment consulting in the Ukrainian financial services market. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 2 (29). С. 108-112.

97. UK Property Accountants. 2025. URL: https://www.ukpropertyaccountants.co.uk/

98. Value of inward and outward foreign direct investment (FDI) in the European Union from Q1 2013 to Q2 2024 (in million U.S dollars). *Statista.* Jan 30, 2025. URL: https://www.statista.com/statistics/933294/eu-fdi-flows/

99. Wang B.-Y. Navigating International Markets: «The Role of Cultural Intelligence in Consulting». *Blackmont Consulting*. Aug 21, 2024. URL: https://www.blackmontconsulting.com/post/navigating-international-markets-the-role-of-cultural-intelligence-in-consulting

100. Yearly growth rate of management consulting industry's employment in selected European countries from 2017 to 2023. *Statista.* Sep 2, 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/1245208/yearly-mc-employment-growth-by-country-europe/

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Розробка стратегії для консалтингових компаній, що виходять на європейські ринки

Шановний респондент,

Це опитування має на меті визначити ключові фактори, що впливають на успішний вихід консалтингових компаній на європейські ринки. Ваші відповіді допоможуть розробити ефективну стратегію виходу на ринок. Будь ласка, оберіть найбільш підходящі варіанти відповідей.

1. Що є найбільш важливим фактором успіху для консалтингової компанії, яка виходить на європейський ринок?

а) сильна репутація та довіра до бренду

б) глибоке розуміння місцевого законодавства та ринкових тенденцій

в) конкурентоспроможні ціни та диференціація послуг

г) добре налагоджені ділові партнерства та мережі

д) висока адаптивність до культурного та бізнес-середовища

е) інший варіант _____

2. Що є найбільшим викликом при розширенні консалтингового бізнесу на європейські ринки?

а) інтенсивна конкуренція з боку вже існуючих місцевих фірм

б) складнощі з регулюванням та дотриманням нормативних вимог

в) високі операційні витрати та витрати на вихід на ринок

г) культурні та мовні відмінності

д) економічна та політична невизначеність у певних регіонах

е) інший варіант _____

3. Яку стратегію виходу на ринок ви вважаєте найбільш ефективною для консалтингової компанії?

а) створення місцевого офісу/дочірньої компанії

б) створення стратегічних альянсів з місцевими фірмами

в) партнерство через франчайзинг або ліцензування

г) надання дистанційних консультаційних послуг з рідкісними візитами

д) придбання або злиття з існуючою місцевою фірмою

е) інший варіант _____

4. Яка конкурентна перевага є найбільш важливою для міжнародної експансії?

а) спеціалізована галузева експертиза

б) економічно ефективна та масштабована бізнес-модель

в) потужні технологічні та цифрові можливості

г) визнані сертифікати та акредитації

д) великий та диверсифікований клієнтський портфель

е) інший варіант _____

5. Які основні переваги виходу на європейський ринок?

а) збільшення доходів та прибутковості

б) доступ до ширшої та різноманітнішої клієнтської бази

в) посилення довіри до бренду та глобальної присутності

г) диверсифікація ризиків завдяки роботі в декількох регіонах

д) покращена здатність залучати міжнародні таланти та експертизу

е) інший варіант _____

6. Які найбільші правові та регуляторні бар'єри для виходу на ринок?

а) GDPR та закони про захист даних

б) трудове законодавство та правила працевлаштування

в) оподаткування та фінансові вимоги

г) вимоги щодо ліцензування та галузевої сертифікації

д) все перераховане вище

е) інший варіант _____

7. Яку цінову стратегію ви вважаєте найбільш прийнятною для європейського ринку?

а) преміальне ціноутворення (орієнтоване на заможних клієнтів)

б) конкурентне ціноутворення (відповідність місцевим конкурентам)

в) ціноутворення на основі цінності (ціноутворення на основі якості послуг та результатів)

г) стратегія лідерства за витратами (пропонування нижчих цін, ніж у конкурентів)

д) гнучке ціноутворення, що базується на потребах клієнта та сегменті ринку

е) інший варіант _____

8. Яка маркетингова стратегія була б найбільш ефективною для виходу на європейський ринок?

а) встановлення лідерства думок за допомогою публікацій та конференцій

б) використання цифрового маркетингу та seo для залучення клієнтів

в) партнерство з місцевими впливовими особами та бізнес-лідерами

г) пряма робота з потенційними клієнтами та налагодження зв'язків з ними

д) надання безкоштовних пробних версій або знижок на початкові консультації

е) інший варіант _____

9. Як консалтинговій фірмі побудувати довіру з європейськими клієнтами?

а) демонстрація попереднього успіху за допомогою тематичних досліджень

б) отримання місцевих галузевих сертифікатів та акредитацій

в) співпраця з добре відомими місцевими партнерами

г) пропонувати індивідуальні рішення, засновані на потребах місцевого ринку

д) забезпечення прозорого ціноутворення та умов контрактів

е) інший варіант _____

10. Як довго, на Вашу думку, триватиме адаптаційний період для повної інтеграції на ринку?

а) менше 6 місяців

б) 6 місяців - 1 рік

в) 1 - 2 роки

г) 2 - 3 роки

д) більше 3 років

Дякуємо, що приділили нам час! Ваша інформація допоможе сформувати успішну стратегію виходу на європейські ринки.