

## ЯКІСНА МОДЕРНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У ПРОЦЕСІ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

©2023 ЦИГАНКОВА Т. М., ГОРДЕЄВА Т. Ф., ХОЦИНСЬКА Д. В.

УДК 338.1:339.727

JEL: F21; L84

### Циганкова Т. М., Гордеєва Т. Ф., Хоцинська Д. В. Якісна модернізація консалтингових послуг у процесі іноземного інвестування повоєнної відбудови економіки України

В умовах повоєнного відновлення України завдання консалтингових компаній, що обслуговуватимуть процеси іноземного інвестування економіки, значно ускладняться. Метою статті є визначення сучасних підходів до якісної модернізації надання консалтингових послуг іноземним інвесторам і вітчизняним реципієнтам коштів на засадах дотримання принципів сталого розвитку та технологічних інновацій. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи дослідження: узагальнення, абстракції, структурно-системний, класифікації. Якісна модернізація сучасних консалтингових послуг для учасників процесу іноземного інвестування передбачає підвищення якості послуг з урахуванням концепції сталого розвитку, використання новітніх технологій, запровадження в діяльність компанії комплаєнс-контролю та формування спеціального (інтегрованого) пакета послуг. Згідно із сучасними вимогами іноземних інвесторів обов'язковим компонентом корпоративного управління в їх компаніях-партнерах має бути комплаєнс – інструмент боротьби з недоброчесністю та дотримання стандартів у трьох сферах – E (environmental), S (social), G (governance), ESG. Цифровізація діяльності консалтингових компаній піднімає якість і різноманітність послуг на новий рівень, забезпечуючи підвищення продуктивності праці консультантів; надаючи можливість оперувати великими обсягами інформації, розв'язувати раніше недоступні завдання; створюючи умови для спілкування учасників інвестиційного проекту в реальному часі тощо. Додатковим фактором забезпечення якості послуг іноземним інвесторам є реалізація можливості комунікації та роботи з документацією на рідній мові іноземного замовника з урахуванням специфіки його лінгвістичного та культурного середовища. У подальших дослідженнях доцільно детально вивчити досвід із використання концепції ESG і комплаєнсу в діяльності зарубіжних компаній і запровадження його в діяльність українських компаній.

**Ключові слова:** консалтингові послуги, іноземні інвестиції, сталий розвиток, комплаєнс, критерії ESG, цифровізація.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 27.

**Циганкова Тетяна Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [tmtsygankova@gmail.com](mailto:tmtsygankova@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6177-2555>

**Researcher ID:** I-47-2018

**Гордеєва Тамара Федорівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [gordeeva.tam@gmail.com](mailto:gordeeva.tam@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5929-722X>

**Хоцинська Дар'я Валеріївна** – магістрантка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [dariakhotsynska@gmail.com](mailto:dariakhotsynska@gmail.com)

UDC 338.1:339.727

JEL: F21; L84

### Tsygankova T. M., Gordieieva T. F., Khotsynska D. V. The Qualitative Modernization of Consulting Services in the Process of Foreign Investment in the Post-War Reconstruction of the Economy of Ukraine

In the conditions of post-war recovery of Ukraine, the tasks of consulting companies that will be serving the processes of foreign investment of the economy will become much more complicated. The article is aimed at defining the current approaches to qualitative modernization of provision of consulting services to foreign investors and domestic recipients of funds on the basis of observance of the principles of sustainable development and technological innovations. In the process of research, general scientific research methods were used: generalization, abstraction, structural-system method, classification. Qualitative modernization of modern consulting services for participants in the process of foreign investment involves improving the quality of services taking into account the conception of sustainable development, the use of novel technologies, the introduction of compliance control into the activities of companies and the formation of a special (integrated) package of services. According to the current requirements on the part of foreign investors, compliance should be an obligatory component of corporate governance in their partner companies – being an effective instrument to combat dishonesty and comply with standards in three areas – E (environmental), S (social), G (governance), or ESG. Digitalization of consulting companies raises the quality and variety of services to a new level, providing increased productivity of consultants; providing the ability to operate with large amounts of information, solve previously inaccessible tasks; creating conditions for communication between investment project participants in real time, etc. An additional factor in ensuring the quality of services to foreign investors is the real possibility of communication and work with documentation in the native language of a foreign customer, taking into account the specifics of its linguistic and cultural environment. In further research, it is advisable to study in detail the experience of using the conception of ESG and compliance in the activities of foreign companies and its implementation in the activities of Ukrainian companies.

**Keywords:** consulting services, foreign investment, sustainable development, compliance, ESG criteria, digitalization.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 27.

**Tsygankova Tetiana M.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of International Trade and Marketing, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Berestejskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [tmtsygankova@gmail.com](mailto:tmtsygankova@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6177-2555>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-47-2018>

**Gordieieva Tamara F.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Trade and Marketing, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: [gordeeva.tam@gmail.com](mailto:gordeeva.tam@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5929-722X>

**Khotsynska Daria V.** – Graduate Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: [dariakhotsynska@gmail.com](mailto:dariakhotsynska@gmail.com)

У результаті повномасштабної війни Росії проти України українська економіка зазнала і продовжує зазнавати величезних втрат через масштабні руйнування інфраструктури, зокрема енергетичного сектора та транспортного сполучення, ланцюгів постачання, виробничих підприємств різних галузей, забруднення великих площ сільськогосподарських угідь, скорочення чисельності робочої сили, що пов'язано з міграцією за кордон і мобілізацією в Сили оборони частини населення. Відновлення економіки в повоєнний період вимагатиме великих іноземних інвестицій, на залучення яких впливатиме низка факторів привабливості, по-перше, інвестиційного клімату в Україні (над цим активно працює уряд); по-друге, наявних інвестиційних проектів. І міжнародним інвесторам, і пошукачам інвестиційних ресурсів потрібна достатня, адекватна, релевантна й актуальна інформація та інша допомога для прийняття правильного рішення з мінімальним ризиком. Так, іноземні інвестори залежно від їх мотивації потребують певної допомоги для вибору інвестиційного проекту, а керівнику чи власнику об'єкта, що потребує інвестицій, необхідно знайти іноземного інвестора та залучити його кошти, обґрунтувавши привабливість проекту.

Невизначеність і складність отримання відповідної інформації й організації допомоги стимулює інвесторів і потенційних здобувачів фінансових ресурсів звертатися до консалтингових компаній. В умовах повоєнного відновлення економіки України завдання консалтингових компаній значно ускладняться та потребуватимуть більше зусиль для виконання замовлень. Причинами цього є реалії повоєнного стану економіки та нові вимоги з боку як іноземних інвесторів, так і українського суспільства, зумовлені потребою врахування економічних, соціальних та екологічних факторів. Тому наразі актуалізується проблема якісної трансформації діяльності консультантів (підвищення їх продуктивності та якості послуг, які вони надають), за умов збільшення попиту на консалтингові послуги, пов'язаного із залученням іноземних інвестиційних ресурсів з урахуванням нових викликів.

Дослідженню сфери консалтингу присвячено багато публікацій як іноземних, так і вітчизняних науковців. Концептуальні питання консалтингу, предметну структуру та зміст консалтингової діяльності розглядали F. Steele [1], M. Kubr [2], J. O'Mahoney, C. Markham [3], S. W. Barcus, J. W. Wilkinson [4], Н. В. Попова, К. Д. Гурова [5], М. Ф. Безкровний зі спі-

вавторами [6], Г. І. Базецька [7] та інші. Теорію особливості міжнародного консалтингу дослідили О. О. Охріменко та А. Д. Кухарук [8]. Специфіку конкретних видів консалтингових послуг у фінансово-інвестиційній сфері досліджували І. В. Тяжкороб зі співавторами [9], О. Павликівська, У. Плекан [10]. Розвитку ринку консалтингових послуг в Україні присвячені публікації К. В. Ковальської, Р. М. Пастушенка [11], В. В. Храпкіної, Ю. О. Яцини [12]. Проблеми забезпечення якості аудиторських послуг дослідили Л. Ю. Книжник [13]. В. І. Хрип'юк, В. Ю. Ковальова [14], О. Разборська, Х. Пудкалюк [15]. Теорії та практиці залучення інвестиційних ресурсів у підприємницьку діяльність за допомогою маркетингу присвячена книга Р. Kotler, Н. Kartajaya, S. D. Young [16].

Незважаючи на доволі велику кількість опублікованих наукових матеріалів, присвячених різним аспектам розвитку консалтингу та його секторальних сфер, а також наявність в Україні значної кількості іноземних і вітчизняних консалтингових компаній, існує проблема забезпечення високого рівня якості консалтингових послуг для іноземних інвесторів, готових у складний післявоєнний період надавати українським підприємствам і організаціям матеріальні, технологічні та фінансові ресурси на відновлення української економіки.

Метою дослідження є визначення сучасних підходів до якісної модернізації надання консалтингових послуг іноземним інвесторам і вітчизняним реципієнтам коштів на засадах дотримання принципів сталого розвитку та технологічних інновацій у повоєнний період відбудови економіки України.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові *методи дослідження*, зокрема *узгаальнення* (для визначення поняття консалтингової послуги); *абстракції* (для з'ясування сутності якості консалтингових послуг); *структурно-системний* (для розкриття структури системи консалтингу та системного підходу до модернізації консалтингових послуг); *класифікації* (для структуризації асортименту консалтингових послуг).

Повоєнна відбудова економіки України потребуватиме великих обсягів іноземних інвестицій. Згідно з оцінками Світового банку та Міністерства економіки України для відновлення потрібно буде щонайменше 411 млрд дол. США. Наразі найпостраждалішими від війни сферами є інфраструктура – \$35,5 млрд і промисловість – \$13 млрд втрат [17].

Незважаючи на величезні руйнування економічних об'єктів під час війни, Україна може бути привабливим середовищем для іноземних інвесторів як у коротко-, так і довгостроковій перспективі. Український уряд і бізнес вже сьогодні працюють над залученням іноземних інвестицій у післявоєнну відбудову України. Планується залучати переважно приватні інвестиції. Для цього розбудовується «екосистема партнерів зі сталими та прозорими процесами закупівель і корпоративного управління з чіткими механізмами контролю якості за стандартами розвинутих країн» [17]. Продовжуються процеси узгодження українського законодавства з європейським і реформування у сфері сертифікації продукції, приватизації, антикорупційної діяльності, судочинства тощо.

Міжнародна спільнота активно допомагає Україні, створюючи різноманітні механізми підтримки бізнесу, зокрема надання кредитних гарантій бізнесу, страхування ризиків для інвесторів тощо. Країни G7 підтримують Україну на шляху набуття членства в ЄС.

Додатковими та важливими факторами інвестиційної привабливості України служать такі:

- ✦ вигідне географічне розташування, адже Україна – велика східноєвропейська держава, яка знаходиться на стику Європи та Азії та має потужні транзитні можливості (транспортні, логістичні тощо);
- ✦ розвинутий сільськогосподарський сектор;
- ✦ багаті природно-сировинні ресурси (родючі ґрунти, різноманітні корисні копалини, водні ресурси тощо),
- ✦ сприятливі природно-кліматичні умови,
- ✦ потужний науково-технічний потенціал;
- ✦ високоосвічена, кваліфікована і недорога робоча сила тощо [18; 19].

Іноземні інвестиції допоможуть Україні не тільки відновити свій промисловий та інфраструктурний потенціал, але й створити сучасну, потужну та конкурентоспроможну економіку в результаті техніко-технологічного переоснащення підприємств з використанням нових технологій; реструктуризації й екологізації економіки на основі принципів сталого розвитку; запровадження інноваційних методів управління бізнесом тощо.

У таких умовах іноземні інвестори, які виявляють бажання зробити свій внесок у відбудову економіки України, потребуватимуть кваліфікованої допомоги у виборі привабливих з точки зору майбутніх доходів і ризику інвестиційних проектів. Водночас українські підприємства мають зважати на те, що через стрімкий розвиток ринків капіталів у сучасних інвесторів є багато альтернатив для вкладення капіталу, і на світовому ринку існує гостра конкуренція за нього. Щоб отримати доступ до іноземних капіталів, потрібно мати добре підготовлені, ретельно опрацьовані та переконливі пропозиції (проекти) для потенційних іно-

земних інвесторів. У цьому контексті обидві сторони інвестиційного проекту потребуватимуть допомоги професійних і висококваліфікованих консультантів з широкого спектра питань як під час пошуку партнера, так і в майбутньому, у процесі реалізації інвестиційного проекту.

Діяльність, пов'язану з наданням професійних послуг у діловій сфері, називають консалтингом. Згідно з F. Steele, консалтинг – це будь-яка форма надання допомоги клієнту щодо змісту, процесу або виконання певного завдання консультантом [1]. Комісія експертів зі США визначила «управлінський консалтинг» як надання консультаційних послуг кваліфікованими особами з метою допомоги клієнтам в ідентифікації й аналізі управлінських проблем або можливостей, рекомендації рішень і заходів щодо можливого втілення їх у життя [20].

Наразі існує широкий спектр консалтингових послуг, яких можуть потребувати власники капіталів та об'єктів бізнесу, керівники компаній у своїй діяльності. І цей спектр постійно розширюється (рис. 1).

Іноземний інвестор у процесі вибору об'єкта інвестування потребує комплексу обґрунтованих знань щодо привабливості за заданими ним критеріями інвестиційного проекту, яка визначається факторами макросередовища країни (станом економіки, законодавчим регулюванням іноземної інвестиційної діяльності, складністю та прозорістю організації бізнесу у країні, боротьбою з шахрайством і корупцією тощо) та факторами мікросередовища (фінансовим станом об'єкта інвестування, дохідністю й ефективністю діяльності, перспективністю розвитку, ресурсним забезпеченням тощо). В обох випадках потрібні юридичні, фінансові, маркетингові, організаційні та інші консультації. Власники та/або керівники бізнесу, яким потрібні іноземні інвестиції, для пошуку інвестора й обґрунтування привабливості об'єкта інвестування також потребують допомоги з боку консалтингових компаній, зокрема з питань обґрунтування фінансового стану об'єкта, перспективної дохідності, оцінки ризиків для інвестора, юриспруденції, маркетингу (для впливу на потенційних інвесторів і обґрунтування перспективності розвитку бізнесу) тощо.

В Україні в секторі надання консалтингових послуг працюють багато іноземних і вітчизняних компаній. К. В. Ковальська, Р. М. Пастушенко виділили три типи консалтингових компаній на українському ринку [11]:

- ✦ великі міжнародні компанії (McKinsey & Partners, Bain, Roland Berger & Partners, Dr. Wieselhuber & Partners, аудиторські компанії «Великої четвірки»: Deloitte & Touche, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG та інші), які пропонують широкий асортимент консалтингових послуг, зокрема у сфері менеджмен-

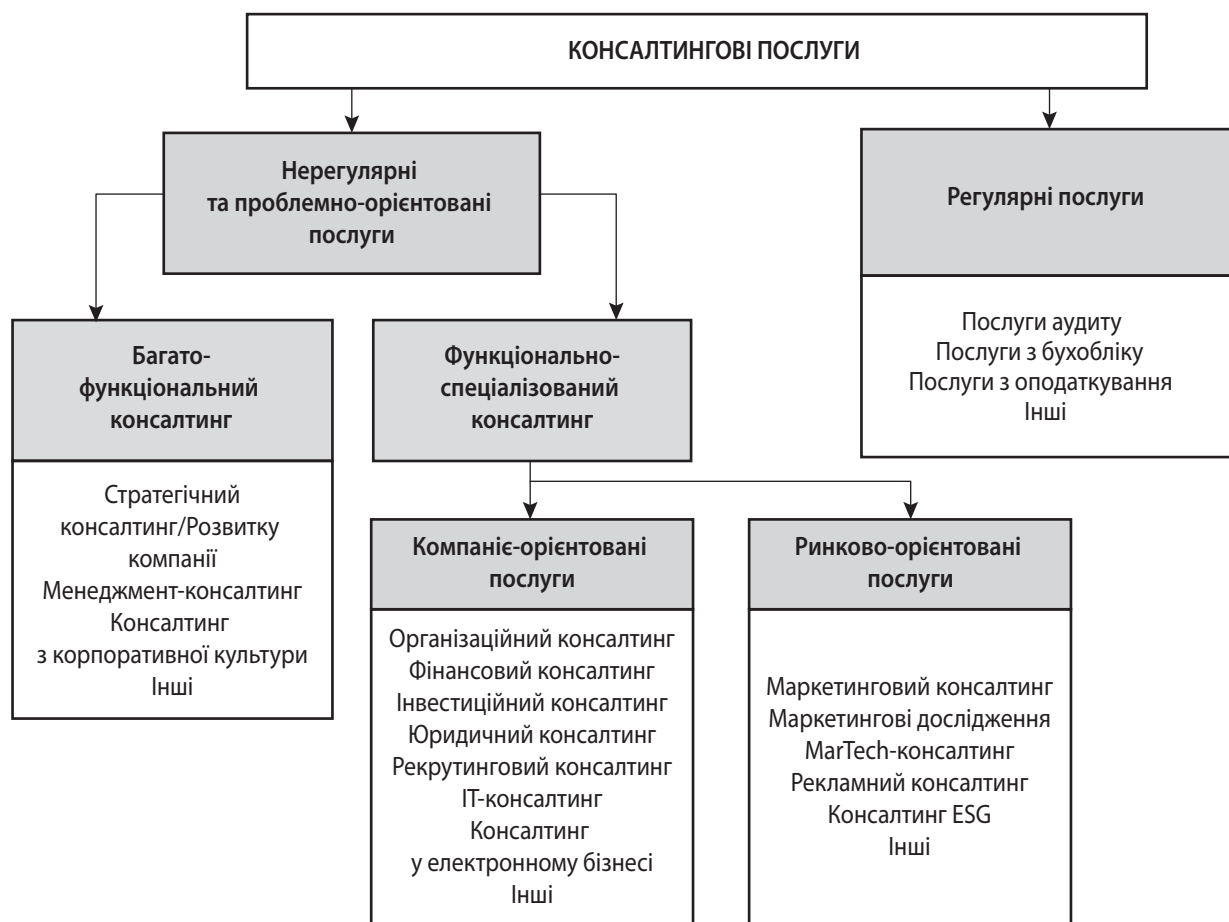


Рис. 1. Структура асортименту консалтингових послуг

Джерело: розроблено на основі [20].

ту, аудиту, маркетингу, інвестицій, оподаткування, розвитку бізнесу тощо;

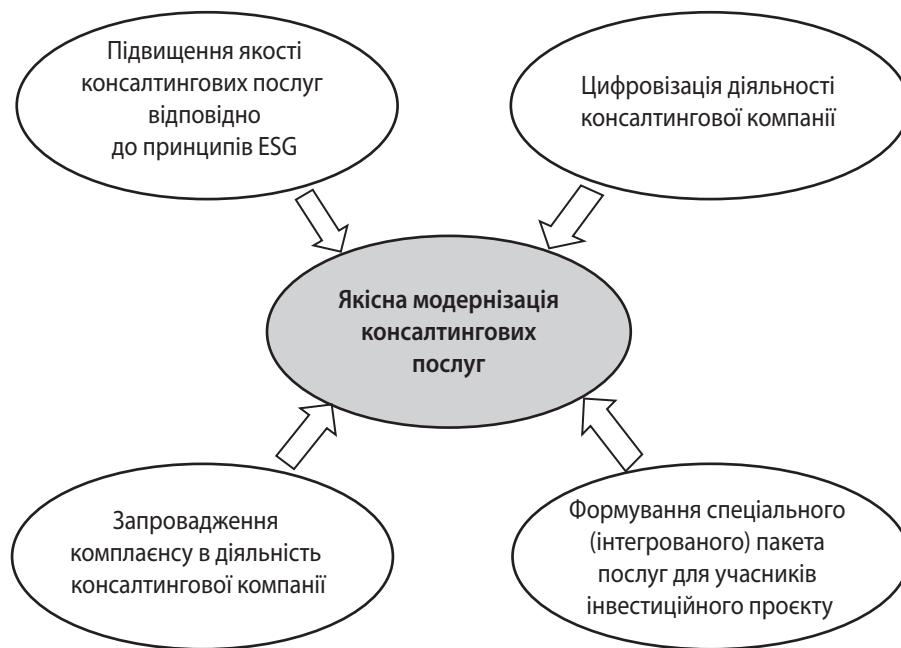
- ✦ великі багатофункціональні українські консалтингові компанії (Укрбізнесконсалтинг, Київська консалтингова група, Континент-консалтинг тощо), які працюють у сферах маркетингових досліджень, фінансового консалтингу, реструктуризації підприємств, розвитку бізнесу тощо;
- ✦ дрібні українські консалтингові фірми, які мають певну спеціалізацію або обслуговують підприємства певного сектора економіки та/або пропонують певний тип консалтингових послуг, наприклад послуги з маркетингових досліджень, юридичні послуги, послуги з оцінки майна, бухгалтерського обліку та оподаткування тощо.

Великі міжнародні консалтингові компанії, як правило, обслуговують великий бізнес. Своєю діяльністю вони підтвердили високу якість і конкурентоспроможність послуг. Українським компаніям, щоб бути успішними, потрібно постійно працювати над створенням і підтримкою конкурентних переваг на своїх цільових ринках. Проте післявоєнна ситуація в Україні поставить перед консалтинговим бізнесом

значно складніші, масштабніші та навіть унікальні завдання, з якими ще не доводилося, можливо, стикатися представникам цього бізнесу, на кшталт оцінки збитків і втрат від часткового або повного руйнування об'єктів, визначення вартості відновлення тощо на додаток до основної діяльності. Крім того, у консультативному супроводженні сучасних інвестиційних проектів має бути врахована концепція сталого розвитку, яка передбачає поєднання динамічного економічного розвитку, раціонального використання ресурсів, зменшення забруднення довкілля тощо [21].

**Я**кісна модернізація сучасних консалтингових послуг для учасників інвестиційного проекту полягає в підвищенні якості послуг відповідно до концепції сталого розвитку; використанні новітніх технологій; запровадженні в діяльність компаній комплаєнс-контролю та формуванні спеціального (інтегрованого) пакета послуг, спрямованих на залучення іноземних інвесторів та обґрунтування привабливості інвестиційних проектів (рис. 2).

Якісна трансформація у сфері консалтингу починається з підвищення якості послуг консультування. Для розуміння поняття якості консалтингових послуг скористаємося визначенням якості аудитор-



**Рис. 2. Напрями якісної модернізації консалтингових послуг для обслуговування інвестиційного процесу**

Джерело: авторська розробка.

ських послуг, яке сформулювали Ф. Ф. Бутинець, Н. М. Маюга, Н. І. Петренко, оскільки послуги аудиту є специфічним різновидом консалтингових послуг. Під якістю консалтингових послуг будемо розуміти ступінь задоволення інформаційних потреб клієнтів результатами виконаних консультантом робіт відповідно до інтересів суспільства та конкретного замовника в межах вимог чинного законодавства, стандартів консалтингової діяльності та Кодексу професійної етики консультантів [22].

Якість консультативного обслуговування інвестиційних проєктів залежить від низки чинників: фаховості, компетентності та добросовісності працівників; матеріально-технічного та технологічного забезпечення їх діяльності; наявності контролю якості консалтингових послуг; забезпечення змістовної повноти замовлення клієнта; дотримання етичної поведінки персоналу в стосунках з клієнтами та партнерами тощо. Якісна трансформація передбачає підвищення якості виконання консультантами своїх обов'язків відповідно до сучасних вимог і забезпечення необхідної повноти асортименту послуг для формування та супроводження інвестиційних проєктів.

**П**ідвищення якості консалтингової діяльності може бути забезпечено періодичним підвищенням кваліфікації працівників на основі навчання та наставництва; запровадженням сучасних цифрових технологій у практику діяльності працівників під час виконання ними завдань (для пошуку інформації, аналітичної роботи, комунікацій із клієнтами тощо); дотриманням у консалтинговій діяльності та в інвестиційних проєктах відповідності

критеріям ESG; налаштуванням комунікацій із замовниками з урахуванням їх національних і культурних особливостей тощо.

Сучасні іноземні інвестори при прийнятті рішень вимагають від партнерів по бізнесу відповідності стандартам у трьох сферах – ESG: **E** (*environmental* – «довкілля»), **S** (*social* – «соціальна сфера»), **G** (*governance* – «корпоративне управління»). Для України після війни особливо гострими будуть питання екології (турбота про довкілля, енерго- і ресурсозбереження тощо), соціальні питання (наявність робочих місць, умови праці та життя, оплата праці тощо), питання корпоративного управління (прозорість звітності, використання комплаєнсу, відносини з партнерами, антикорупційні заходи тощо) [23].

**В**ажливим і необхідним компонентом корпоративного управління в сучасних компаніях має бути *комплаєнс* – інструмент боротьби з недобросовістю. *Комплаєнс* – це комплекс заходів контролю за відповідністю діяльності компанії вимогам національного та міжнародного законодавства, стандартам бізнесу, умовам договорів, рекомендаціям контролюючих органів, етичним кодексам, внутрішнім корпоративним правилам тощо [24].

Сьогодні українські компанії, які працюють з іноземними бізнес-партнерами, мають запроваджувати у свою діяльність функцію або підрозділ *комплаєнсу*. *Комплаєнс-контроль* є в багатьох компаніях США та країн Європи у вигляді підрозділів, які перевіряють законність і етичність своєї діяльності. Законодавство деяких країн світу (США, Велика Британія) передбачає обов'язкову наявність *комплаєнс-підроз-*

ділу в закордонних бізнес-партнерів їх компанії. Головним завданням комплаєнсу є попередження дій, що суперечать законодавчим і етичним нормам, стандартам, умовам договорів тощо і на основі цього – забезпечення прозорості та відкритості бізнесу.

У 2017 р. в Україні була створена Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу – UNIC (Ukrainian Network of Integrity and Compliance) за підтримки Ради бізнес-омбудсмена, ОЕСР та ЄБРР, головним завданням якої визначено популяризацію доброчесного ведення бізнесу на засадах сталого розвитку та принципів ESG. Наразі все більше українських компаній включають у свою організаційну структуру підрозділи комплаєнсу, особливо ті, що працюють на зарубіжних ринках або із зарубіжними бізнес-партнерами. Такі підрозділи, наприклад, є у вітчизняних компаній «Нова пошта», «ДАТАГРУП», «Кернел» і в деяких представництвах міжнародних компаній («Київстар», «Карлсберг Україна», «AB InBev Efes»). Відсутність комплаєнсу може підірвати ділову репутацію компанії та серйозно нашкодити її міжнародному бізнесу [25].

Створення підрозділу комплаєнсу в консалтингових компаніях, особливо в повоєнний період, буде надійним запобіжником надання неякісних послуг клієнтам, особливо іноземним інвесторам, а також компаніям, що розробляють інвестиційні проекти для залучення іноземних інвестицій. На жаль, сьогодні в Україні ще не розроблено на державному рівні стандарти консультування, які б дозволили сертифікувати суб'єктів консалтингової діяльності. Це було б додатковою гарантією високої якості консультативних послуг. Натомість є низка законодавчих актів, які регламентують окремі види консалтингу (аудит, оцінка майна, приватизація, юридичне консультування тощо) [11; 12].

Якісна модернізація консалтингових послуг сьогодні неможлива без цифровізації процесу їх надання. Цифровізація пошуку й аналізу інформації в глобальному середовищі, формування та використання експертних систем, підтримка комунікацій з клієнтами і партнерами по бізнесу та виконання інших специфічних завдань не тільки прискорюють і полегшують процес консультування, а й надають нову якість консалтинговим послугам. Цифровізація дозволяє надавати інвесторам доступ у режимі реального часу до своїх інвестиційних портфелів та оновлень проектів через онлайн-портали, автоматизувати такі процеси, як перевірка відповідності та фінансової звітності, обґрунтування перспективності бізнесу та охоплювати широку аудиторію потенційних інвесторів за допомогою цифрових маркетингових інструментів.

Для залучення іноземних інвестицій з метою кращої комунікації між учасниками міжнародних інвестиційних проектів і консалтинговими компаніями

доцільно створювати онлайн-платформи, які, з одного боку, мають виконувати роль інструменту просування українських інвестиційних проектів на ринку міжнародних капіталів, а з іншого – служити засобом комунікації в процесі пошуку та супроводження інвестиційних проектів. Цифровізація діяльності консалтингових компаній надає їм значні конкурентні переваги, зокрема підвищення продуктивності праці консультантів, можливість оперувати великими обсягами інформації в короткі проміжки часу та розв'язувати завдання, які не могли бути вирішені раніше без застосування цифрових технологій, тощо [26].

Консалтингова компанія, що працює з іноземними клієнтами, має забезпечити процес комунікування (традиційний чи через онлайн-платформу) і підготовку всіх необхідних матеріалів за проектом доступною для клієнта мовою. Причому в процесі комунікацій необхідно дотримуватися відповідних лінгвістичних та інших особливостей комунікації, пов'язаних з національною культурою клієнта. Спілкування з клієнтом рідною мовою сприяє зміцненню довіри та впевненості клієнта, поліпшенню спілкування та уникненню непорозумінь. Для підвищення якості своїх послуг для іноземних клієнтів з різних країн консалтингові компанії повинні мати у штаті працівників, які розмовляють різними мовами, або співпрацювати з перекладацькими службами з метою забезпечення ефективної комунікації [27].

Комплексне консалтингове обслуговування учасників міжнародних інвестиційних процесів потребує виконання багатьох різноманітних завдань, пов'язаних, зокрема, з питаннями пошуку іноземного інвестора для певного об'єкта інвестування; пошуку відповідного інвестиційного проекту для іноземного інвестора; просування інвестиційного проекту на світовому ринку капіталів; обґрунтування інвестиційного проекту (фінансового, маркетингового, ресурсного, організаційного тощо) та інше. Іноземному інвестору зручніше працювати з однією консалтинговою компанією, яка надаватиме йому широкий спектр послуг по всіх пунктах інвестиційного проекту, ніж з кількома спеціалізованими на певних функціях компаніями. О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук відзначають, що в сучасній цифровій економіці спеціалізація провідних консалтингових компаній стає умовною. Тому сьогодні часто застосовується поняття «інтегрований консалтинг», що означає вид консультативної діяльності, під час якої об'єднано декілька функціональних сфер консалтингу [8]. Такий спеціальний (інтегрований) пакет послуг доцільно сформувати консалтинговим компаніям, що обрали напрямок обслуговування міжнародної інвестиційної діяльності. Спеціалізація дозволить персоналу напрацювати досвід і підвищити якість своїх послуг у цій сфері. Крім того, спеціалізація на обслуговуванні певного сектора економіки (наприклад,

металургія, фармацевтика, аграрний сектор тощо) дозволить консалтинговій компанії краще зрозуміти сторони інвестиційного проекту, знайти для них ефективніші рішення, які повніше відповідатимуть інтересам інвестора.

## ВИСНОВКИ

Повоєнна Україна потребуватиме значних обсягів іноземних інвестиційних ресурсів, і не тільки для відновлення зруйнованих під час війни об'єктів, а й для створення сучасної конкурентоспроможної економіки. Важливу роль у залученні іноземних інвестицій, розробці інвестиційних проектів та їх супроводі можуть відіграти консалтингові компанії, надаючи необхідну допомогу як іноземним інвесторам, так і українським пошукачам іноземних інвестицій у вигляді інформаційної та комунікаційної підтримки. Проте, щоб відповідати сучасним вимогам іноземних інвесторів, рівень надання консалтингових послуг має бути досить високим, що зумовлює гостру необхідність якісної модернізації консалтингових послуг в Україні.

Якісна модернізація консалтингових послуг сьогодні має передбачати підвищення якості послуг відповідно до концепції сталого розвитку; забезпечення контролю якості послуг на основі запровадження комплаєнсу, цифровізації консалтингової діяльності; створення спеціального (інтегрованого) пакета послуг для залучення іноземних інвесторів та обґрунтування привабливості інвестиційних проектів тощо.

Сучасна якість консалтингових послуг для реальних і потенційних учасників міжнародних інвестиційних проектів забезпечується глибокими знаннями; фаховістю та компетентністю працівників консалтингових компаній; їх умінням знаходити рішення з урахуванням концепції ESG: E (*environmental* – «довкілля»), S (*social* – «соціальна сфера»), G (*governance* – «корпоративне управління»), обслуговувати клієнтів їх рідною мовою, зважаючи на особливості національного культурного контексту; спеціалізації на комплексі завдань і функцій щодо міжнародної інвестиційної діяльності тощо.

Для забезпечення високої якості консалтингових послуг доцільно відповідно до досвіду та вимог зарубіжних партнерів запровадити в корпоративну структуру консалтингових компаній комплаєнс, тобто комплекс заходів з контролю за відповідністю діяльності компанії вимогам національного та міжнародного законодавства, стандартам бізнесу, умовам договорів, рекомендаціям контролюючих органів, етичним кодексам, внутрішнім корпоративним правилам тощо.

Цифровізація консультативної діяльності не тільки підвищує продуктивність праці працівників консалтингових фірм, а й поліпшує надання традиційних послуг і дозволяє пропонувати абсолютно нові послуги, які були недоступними для виконання раніше.

У подальших дослідженнях доцільно більш детально вивчити досвід із використання концепції ESG і комплаєнсу в діяльності зарубіжних компаній і визначити шляхи адаптації його до українських реалій. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Steele F. Consulting for Organizational Change. UniUiversity of Massachusetts Press, 1981. 210 p.
2. Kubr M. Management Consulting: A Guide to the Profession. 4<sup>th</sup> edition. Geneva : International. Labour Organization, 2002. 928 p.
3. O'Mahoney J., Markham C. Management Consultancy. 2<sup>nd</sup> edition. Oxford University Press, 2013. 408 p.
4. Barcus S. W., Wilkinson J. W. Handbook of Management Consulting Services. 2nd edition. McGraw-Hill, 1995. 768 p.
5. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг : навч. посіб. 2-ге вид. Харків : ВДЕЛЕ, 2016. 306 с.
6. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг : підручник. Київ : Ліра-К, 2015. 336 с.
7. Базецька Г. І. Економічний консалтинг : навч. посіб. Харків, 2021. 167 с.
8. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг : навч. посіб. Київ, 2016. 184 с.
9. Тяжкороб І. В. та ін. Консалтинг у фінансово-інвестиційному забезпеченні розвитку регіональної економіки / Тяжкороб І. В., Пшик Б. І., Циганчук Р. О., Халабова О. О., Сокирка Д. С. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 6. С. 147–160.
10. Павликівська О., Плекан У. Фінансовий консалтинг: тенденції та особливості розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5. С. 59–66. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.05.059](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.059)
11. Ковальська К. В., Пастушенко Р. М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 8. С. 194–200. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/8/45.pdf>
12. Храпкіна В. В., Яцина Ю. О. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2022. № 3. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7>
13. Книжник Л. Ю. Якість аудиторських послуг в Україні: реалії та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1147/>
14. Хрип'юк В. І., Ковальова В. Ю. Проблемні питання якості аудиторських послуг. *Економіка та суспільство. Серія «Облік і оподаткування»*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51>
15. Разборська О., Пудкалюк Х. Якість аудиторських послуг в Україні. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 4. С. 67–75. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1634>
16. Kotler P., Kartajaya H., Young S. D. Attracting Investors: A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business. 1<sup>st</sup> edition. Wiley, 2008. 256 p.

17. Тимошенко А. Приватні інвестиції в повоєнну відбудову України: як світ готовий допомогти / Mind. Спецпроект: Економічний форсайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20260132-privatni-investiciyi-v-povoennu-vidbudovu-ukrayini-yak-svit-gotovij-dopomogti>
  18. Крихівська Н. О., Чернишова Г. М. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство. Серія «Економіка та управління національним господарством»*. 2017. Вип. 9. С. 260–264. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/45.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/45.pdf)
  19. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>
  20. The Definition of Investment Consulting including Typology and Segmentation. The IC Research Institute. URL: [https://www.ic-research.com/dl/IC\\_Research\\_-\\_The%20Definition\\_of\\_Investment\\_Consulting.pdf](https://www.ic-research.com/dl/IC_Research_-_The%20Definition_of_Investment_Consulting.pdf)
  21. Сталій розвиток як парадигма суспільного зростання XXI ст. / Geograf.com.ua. URL: <http://www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/273-stalyi-rozvytok-yak-paradygma-suspilnogo-zrostannya-21-st>
  22. Бутинець Ф. Ф., Малуґа Н. М., Петренко Н. І. Аудит: стан і тенденції розвитку в Україні: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2004. 564 с.
  23. Макаренко О. ESG та сталій розвиток для бізнесу під час війни / KPMG. 2023. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2023/02/esg-ta-stalyy-rozvytok-dlya-biznesu-pid-chas-viyny.html>
  24. Завадська І. Для чого потрібен комплаєнс на підприємстві. 2023. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/217068\\_dlya-chogo-potrben-komplans-na-pdprimstv](https://biz.ligazakon.net/analytics/217068_dlya-chogo-potrben-komplans-na-pdprimstv)
  25. Офіційний сайт UNIC. URL: <https://unic.org.ua/about-us/about-the-network/>
  26. Lynch C. How Digitalization Is Transforming The Professional Services Industry / Forbes. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/07/16/how-digitalization-is-transforming-the-professional-services-industry/?sh=4d9d9dc76a66>
  27. Grosso T. Does your service desk speak the right language? / CAI. URL: <https://www.cai.io/resources/thought-leadership/better-cx-multilingual-customer-support>
- REFERENCES**
- Barcus, S. W., and Wilkinson, J. W. *Handbook of Management Consulting Services*. McGraw-Hill, 1995.
- Bazetska, H. I. *Ekonomichni konsaltni* [Economic Consulting]. Kharkiv, 2021.
- Bezkrivnyi, M. F. et al. *Upravlinskiy konsaltni* [Management Consulting]. Kyiv: Lira-K, 2015.
- Butynets, F. F., Maluha, N. M., and Petrenko, N. I. *Audy: stan i tendentsii rozvytku v Ukraini* [Audit: State and Development Trends in Ukraine]. Zhytomyr: ZhDTU, 2004.
- Grosso, T. "Does your service desk speak the right language?" *CAI*. <https://www.cai.io/resources/thought-leadership/better-cx-multilingual-customer-support>
- Khrypina, V. V., and Yatsyna, Yu. O. "Formuvannya rynku konsaltnykh posluh v Ukraini" [Formation of the Market of Consulting Services in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*, no. 3 (2022): 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7>
- Khrypiuk, V. I., and Kovalyova, V. Yu. "Problemni pytannia yakosti audytoroskykh posluh" [Problem Issues of the Quality of Auditing Services]. *Ekonomika ta suspilstvo. Seriya «Oblik i opodatkovannia»*, no. 44 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51>
- Knyzhnyk, L. Yu. "Yakist audytoroskykh posluh v Ukraini: realii ta perspektyvy" [Quality of Audit Services in Ukraine: Realities and Prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 11 (2017). <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1147/>
- Kotler, P., Kartajaya, H., and Young, S. D. *Attracting Investors: A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business*. Wiley, 2008.
- Kovalska, K. V., and Pastushenko, R. M. "Tendentsii rozvytku rynku konsaltnykh posluh u konteksti postkryzovoho periodu v Ukraini" [Trends of Development of the Consulting Services Market in the Context of the Post-Crisis Period in Ukraine]. *Molody vchenyi*. 2018. <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2018/8/45.pdf>
- Krykhyvska, N. O., and Chernyshova, H. M. "Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni problemy ta shliakhy yikh vyrishennia" [Investment Attractiveness of Ukraine: The Main Problems and the Ways of Their Solutions]. *Ekonomika i suspilstvo. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom»*, iss. 9 (2017): 260-264. [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/45.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/45.pdf)
- Kubr, M. *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International. Labour Organization, 2002.
- Lynch, C. "How Digitalization Is Transforming The Professional Services Industry". *Forbes*. 2021. <https://www.forbes.com/sites/sap/2021/07/16/how-digitalization-is-transforming-the-professional-services-industry/?sh=4d9d9dc76a66>
- Makarenko, O. "ESG ta stalyy rozvytok dlia biznesu pid chas viyny" [ESG and Sustainability for Business in a Time of War]. *KPMG*. 2023. <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2023/02/esg-ta-stalyy-rozvytok-dlya-biznesu-pid-chas-viyny.html>
- Nikolchuk, Yu. M., and Lopatovska, O. O. "Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyrishennia" [Investment Attractiveness of Ukraine: Trends, Problems and Solution Key Vectors]. *Innovation and Sustainability*, no. 1 (2023): 164-175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>
- Ofitsiyniy sait UNIC. <https://unic.org.ua/about-us/about-the-network/>
- Okhrimenko, O. O., and Kukharuk, A. D. *Mizhnarodnyi konsaltni* [International Consulting]. Kyiv, 2016.
- O'Mahoney, J., and Markham, C. *Management Consultancy*. Oxford University Press, 2013.
- Pavlykivska, O., and Plekan, U. "Finansovyi konsaltni: tendentsii ta osoblyvosti rozvytku v Ukraini" [Financial Consulting: Trends and Features of Development in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk*, no. 5 (2020): 59-66. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.05.059](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.059)



Popova, N. V., and Hurova, K. D. *Upravlinskyi konsal'tynh* [Management Consulting]. Kharkiv: VDELE, 2016.

Razborska, O., and Pudkaliuk, Kh. "Yakist audytor'skykh posluh v Ukraini" [Quality of Audit Service in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 28, no. 4 (2018): 67-75. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1634>

"Stalyi rozvytok yak paradyhma suspilnoho zrostannia XXI st." [Sustainable Development as a Paradigm of Social Growth of the 21st Century]. *Geograf.com.ua*. <http://www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/273-stalyi-rozvytok-yak-paradygma-suspilnogo-zrostannya-21-st>

Steele, F. *Consulting for Organizational Change*. University of Massachusetts Press, 1981.

"The Definition of Investment Consulting including Typology and Segmentation". *The IC Research Institute*. [https://www.ic-research.com/dl/IC\\_Research\\_-\\_The%20Definition\\_of\\_Investment\\_Consulting.pdf](https://www.ic-research.com/dl/IC_Research_-_The%20Definition_of_Investment_Consulting.pdf)

Tiashkorob, I. V. et al. "Konsal'tynh u finansovo-investytsiinomu zabezpechenni rozvytku rehionalnoi ekonomiky" [Consulting in Financial and Investment Support for the Development of the Regional Economy]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 6 (2021): 147-160.

Tymoshenko, A. "Pryvatni investytsii v povoiennu vidbudovu Ukrainy: yak svit hotovy dopomohty" [Private Investments in the Post-war Reconstruction of Ukraine: How the World Is Ready to Help]. *Mind. Spetsproekt: Ekonomichnyi forsait*. <https://mind.ua/openmind/20260132-privatni-investyciyi-v-povoenu-vidbudovu-ukrayini-yak-svit-gotovij-dopomogti>

Zavadska, I. "Dlia choho potriben komplaiens na pidpriemstvi" [Why Is Compliance Needed at the Enterprise?]. 2023. [https://biz.ligazakon.net/analitycs/217068\\_dlya-chogo-potrben-komplans-na-pdprimstv](https://biz.ligazakon.net/analitycs/217068_dlya-chogo-potrben-komplans-na-pdprimstv)

УДК 656.2:658.152

JEL: L92; R42

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-59-65>

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

©2023 КРАСНОКУТСЬКИЙ Є. С.

УДК 656.2:658.152

JEL: L92; R42

### Краснокутський Є. С. Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України

У статті визначено проблеми та перспективи підходу до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України та її структурних підрозділів. Зазначено, що модернізація та випереджаючі темпи розвитку залізничної галузі України є необхідною умовою соціально-економічного розвитку як країни загалом, так і регіонів зокрема. Для досягнення цих темпів зростання об'єктивною необхідністю є стратегічне управління галуззю, яке дозволяє якісніше визначити перспективи галузевого потенціалу, що особливо важливо за умов циклічного розвитку світової економічної системи. Ключовим фактором ефективності стратегічного управління залізничною галуззю є залучення інвестицій з боку приватних інвесторів, тобто стратегічна основа послідовного розвитку даного виду транспорту полягає в реалізації широкомасштабних інвестиційних вкладень. Зроблено висновки, що однією з важливих умов підвищення ефективності залізничної галузі України є наявність ефективної інвестиційної політики, яка б дала можливість наростити інвестиційний потенціал галузі та підвищити її інвестиційну привабливість. Оцінка інвестиційної привабливості залізниць повинна здійснюватися з урахуванням основних чинників їх виробничого та фінансово-економічного стану, важливості кожного фактора та його відповідності певному визначеному інвестором рівню. Це дає можливість визначити показник як по залізничному транспорту загалом, так і в розрізі видів діяльності, господарств, окремих підрозділів залізниць. Об'єктивна оцінка інвестиційної привабливості залізничної галузі України дає змогу потенційному інвестору прийняти зважене управлінське рішення щодо доцільності інвестування вільних коштів у розвиток галузі без істотного ризику їх втрати або неотримання очікуваної суми інвестиційного доходу. Перспективою подальших досліджень має стати кількісна оцінка окремих показників, які можуть бути використані як параметри виробничо-фінансово-економічного стану залізничного транспорту при оцінюванні його інвестиційної привабливості та визначенні ступеня їх важливості.

**Ключові слова:** залізничний транспорт, галузь, оцінка, інвестиційна привабливість, фактори.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

Краснокутський Євген Сергійович – аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [ek1520mm@gmail.com](mailto:ek1520mm@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3273-7635>

UDC 656.2:658.152

JEL: L92; R42

### Krasnokutskiy Ye. S. A Methodical Approach to Assessing the Investment Attractiveness of the Railway Industry of Ukraine

The article defines problems and prospects of an approach to assessing the investment attractiveness of the railway industry of Ukraine and its structural subdivisions. It is noted that modernization and overtaking pace of development of the railway industry of Ukraine is a necessary prerequisite for socioeconomic development of both the country in general and its regions in particular. To achieve the growth rates, as an objective necessity is considered the strategic management of the industry, allowing to better defining the prospects for sectoral potential, which is especially important in the context of the cyclical development of the global economic system. The key factor in the efficiency of strategic management of the railway industry is attracting investment from private investors,