

DOI: 10.15276/ETR.04.2025.6
DOI: 10.5281/zenodo.17065388
UDC: 338.33:658.6
JEL: F23, L25

СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ КОНСАЛТИНГУ НА ПОЛЬСЬКОМУ РИНКУ

STRATEGIC CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR CONSULTING DIVERSIFICATION ON THE POLISH MARKET

Oksana A. Kovalyk, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0008-9528-1250
Email: o.a.kovalik@op.edu.ua

Victoria O. Vihovska
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0006-7599-2480
Email: vikysia.10.10.2003@gmail.com

Received 27.05.2025

Ковалик О.А., Віговська В.О. Стратегічні виклики та можливості диверсифікації консалтингу на польському ринку. Науково-методична стаття.

У дослідженні розглядаються стратегічні можливості та виклики диверсифікації консалтингових послуг при виході на ринок Польщі. Польща постає як одна з найпривабливіших країн Східної Європи для масштабування міжнародного бізнесу завдяки стабільному економічному середовищу та розвиненій цифровій інфраструктурі. Увагу приділено значенню гнучкої адаптації бізнес-моделей до локальних умов, а також ролі галузевої диверсифікації – фінансового, HR, IT, маркетингового та управлінського консалтингу. Особливу увагу приділено впровадженню технологій бізнес-презентації як інструменту візуалізації ціннісної пропозиції, підвищення ефективності комунікацій та посилення взаємодії з клієнтами на польському ринку. Акцентується потреба орієнтації на МСП, що є рушієм інновацій у Польщі. Представлено виклики, пов'язані з культурними, регуляторними та конкурентними особливостями.

Ключові слова: консалтинг, стратегія, диверсифікація, Польща, зовнішні ринки, бізнес-послуги, цифрові рішення, ділова презентація

Kovalyk O.A., Vihovska V.O. Strategic Challenges and Opportunities for Consulting Diversification on the Polish Market. Scientific and methodical article.

The study examines strategic opportunities and challenges of diversifying consulting services when entering the Polish market. Poland is emerging as one of the most attractive countries in Eastern Europe for scaling international business due to its stable economic environment and developed digital infrastructure. Attention is paid to the importance of flexible adaptation of business models to local conditions, as well as the role of industry diversification – financial, HR, IT, marketing and management consulting. Special attention is paid to the implementation of business presentation technologies as a tool for visualizing the value proposition, improving the effectiveness of communications and strengthening interaction with clients on the Polish market. The need for orientation towards SMEs, which are the driver of innovation in Poland, is emphasized. Challenges related to cultural, regulatory and competitive features are presented.

Keywords: consulting, strategy, diversification, Poland, foreign markets, business services, digital solutions, business presentation

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації Польща виступає одним із найбільш перспективних ринків Східної Європи для масштабування консалтингових послуг. Її економічна стабільність, членство в ЄС, розвинена цифрова інфраструктура та активна підтримка інноваційного підприємництва створюють сприятливі умови для входження міжнародних гравців. Проте вихід на польський ринок супроводжується низкою викликів, серед яких – необхідність гнучкої адаптації бізнес-моделей до локального середовища, врахування специфіки правового регулювання, ділової культури та високий рівень конкуренції з боку місцевих і європейських компаній. У цьому контексті особливого значення набуває проблема диверсифікації консалтингових послуг як ключової стратегії посилення конкурентоспроможності, задоволення змінюваного попиту та забезпечення довгострокової присутності на ринку. Наукове осмислення цього процесу дозволяє сформулювати ефективні підходи до адаптації й локалізації консалтингової діяльності, що має важливе практичне значення для компаній, орієнтованих на міжнародну експансію та інтеграцію в економічний простір ЄС.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання диверсифікації консалтингової діяльності активно досліджуються в науковій літературі в контексті стратегічного управління, міжнародного бізнесу та інноваційної політики компаній. Зокрема, праці таких науковців, як І. Ансофф, М. Портер (Porter, 1987), Г. Хіменес та Ф. Котлер (Kotler, 2003), стали основою для формування уявлення про стратегії диверсифікації та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У дослідженнях Ансоффа сформульовано матрицю диверсифікації, що дозволяє класифікувати типи

зростання компаній. М. Портер акцентував увагу на важливості диференціації послуг як джерела стійкої конкурентної переваги, що є особливо актуальним для сфери консалтингу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри наявність численних досліджень у сфері міжнародної диверсифікації консалтингових послуг, залишається низка аспектів, які досі не отримали достатнього наукового висвітлення. Зокрема, недостатньо вивченими є питання адаптації консалтингових стратегій мережевих компаній до особливостей польського ринку, що має власну культурну, регуляторну та економічну специфіку. Також не досліджено у повній мірі механізми поєднання традиційного продуктового консалтингу з цифровими каналами взаємодії з клієнтами в нових для компанії умовах. Крім того, практично відсутні комплексні оцінки соціального та економічного ефекту від такої диверсифікації в умовах посткризових трансформацій регіону. Ці невирішені аспекти становлять дослідницький інтерес і визначають актуальність обраної теми.

Метою статті є дослідження можливостей та ризиків диверсифікації консалтингової діяльності на ринку Польщі, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку консалтингу, специфіки польського бізнес-середовища та викликів, пов'язаних із міжнародною експансією.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- проаналізувати теоретичні засади та типологію стратегій диверсифікації у сфері консалтингових послуг;
- дослідити особливості польського ринку консалтингових послуг і його потенціал для міжнародних компаній;
- оцінити ризики, пов'язані з виходом на новий ринок, зокрема в умовах нестабільної геополітичної ситуації та змін у законодавстві ЄС;
- розробити практичні рекомендації щодо диверсифікації консалтингової діяльності, з акцентом на інноваційні форми консалтингу, IT-рішення та соціальну відповідальність.

Ця стаття має як теоретичну, так і практичну значущість, оскільки результати можуть бути використані як основа для формування стратегій розвитку українських компаній у суміжних сферах діяльності, що прагнуть вийти на міжнародні ринки, зокрема польський.

Виклад основного матеріалу дослідження

Польща займає провідні позиції серед ринків Східної Європи, які активно приваблюють міжнародні компанії, зокрема в сфері професійних і консалтингових послуг. Її сучасна транспортна та цифрова інфраструктура, прозоре і передбачуване правове середовище, членство в Європейському Союзі, доступ до великого європейського ринку та політика відкритості до інновацій створюють сприятливе підґрунтя для масштабування консалтингового бізнесу.

Важливо також підкреслити, що Польща системно інвестує у розвиток цифрової економіки, запроваджує програми підтримки інноваційного підприємництва, активно розвиває IT-кластери та забезпечує науково-технічне співробітництво з європейськими структурами. Це формує сучасне середовище, у якому консалтингові компанії можуть реалізовувати комплексні та високо-технологічні рішення.

Окрім того, стабільна макроекономічна ситуація, підтримка підприємництва з боку держави, наявність численних бізнес-інкубаторів і акселераційних програм, а також високий рівень цифрової грамотності серед населення роблять Польщу перспективним напрямком для компаній, що прагнуть міжнародного розвитку. Зростання обсягу іноземних інвестицій, розвиток стартап-екосистеми у таких містах як Варшава, Краків, Вроцлав та Познань, а також активна участь Польщі у міжнародних виставках і форумах сприяють збільшенню привабливості цієї країни для зовнішніх гравців [1].

Разом із тим, вихід на польський ринок вимагає не просто перенесення вже існуючих бізнес-практик, а їхньої гнучкої адаптації до нових умов. Зокрема, необхідно враховувати локальні очікування клієнтів, особливості ділової культури, правові норми та конкурентне середовище. У цьому контексті особливого значення набуває диверсифікація консалтингових послуг – як спосіб зміцнити позиції на ринку, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стабільне зростання. Без розширення спектра послуг і впровадження інноваційних форматів компанії ризикують залишитися осторонь основних трансформацій у бізнес-середовищі та втратити свою конкурентну перевагу.

Диверсифікація у сфері консалтингу охоплює цілеспрямоване розширення, оновлення та адаптацію спектра послуг з урахуванням динамічних змін у споживчому попиті, технологічних інноваціях, економічному контексті та специфіці кожного цільового ринку. Для компаній, які планують географічну експансію – зокрема на ринок Польщі – диверсифікація стає не лише засобом посилення конкурентоспроможності, а й передумовою для ефективної інтеграції у нове середовище та довгострокової присутності на ньому.

Одним із ключових напрямів у цьому процесі є галузева диверсифікація, яка передбачає розширення пропозиції консалтингових послуг відповідно до специфіки окремих галузей економіки. Такий підхід дозволяє враховувати особливості бізнес-процесів, структуру витрат, нормативне регулювання та інституційну специфіку кожного сектору.

Наприклад, фінансовий консалтинг є актуальним для широкого кола клієнтів – від стартапів до корпорацій – і включає податкове планування, розробку інвестиційних стратегій, аудит фінансової звітності, оптимізацію витрат і управління ризиками. IT-консалтинг охоплює цифровізацію

бізнесу, впровадження CRM-систем, кібербезпеку та аналітику даних. HR-консалтинг зосереджується на побудові систем мотивації, підборі персоналу та корпоративному навчанні. Маркетинговий консалтинг допомагає адаптувати бренди до нових ринкових умов, а екологічний консалтинг – відповідати стандартам сталого розвитку [2].

Польща як країна ЄС з розвинутою економікою та сприятливим інвестиційним кліматом є надзвичайно перспективною для розвитку консалтингових послуг. Її економічна стабільність, цифрова інфраструктура, участь у внутрішньому ринку ЄС та висока ділова активність середнього бізнесу формують сприятливий ґрунт для масштабування консалтингової діяльності. Водночас вихід на польський ринок потребує ретельної адаптації: необхідно враховувати конкуренцію з місцевими фірмами, специфіку законодавства, мовні та культурні відмінності. Польський бізнес-клімат орієнтований на прозорість, швидкість реагування та цифрові рішення. Компанії, які не демонструють локальної гнучкості, можуть швидко втратити конкурентні переваги.

Ефективною стратегією для виходу на польський ринок є використання моделі Ансоффа. Вона передбачає чотири напрями зростання: глибше проникнення на наявні ринки (наприклад, пропозиція додаткових послуг існуючим клієнтам), розвиток нових послуг, розвиток нових ринків (зокрема, географічних) і диверсифікацію – створення абсолютно нових продуктів для нових клієнтів. У контексті Польщі варто зосередитись на поєднанні другого й третього етапу – запуск нових послуг, адаптованих до локальних потреб, та їхнє просування на новий ринок.

Додатково можна застосувати SCAMPER-метод – інструмент генерації інновацій: замінити традиційні консультації цифровими рішеннями, поєднати фінансові та HR-послуги в одному пакеті, адаптувати бізнес-моделі до місцевих регуляторних норм, змінити формат надання послуг (наприклад, консультації за підпискою), усунути надлишкові внутрішні процеси та переосмислити порядок взаємодії з клієнтами.

Практичний аспект диверсифікації передбачає локалізацію всіх бізнес-процесів. Важливо не лише

перекласти документи та адаптувати візуальні матеріали, а й залучити локальних консультантів, сформувати партнерства з польськими агентствами, взяти участь у бізнес-подіях, таких як WarsawBusinessRun, EuropeanEconomicCongress тощо. Успішна інтеграція потребує довгострокового мислення та чіткої маркетингової стратегії з урахуванням специфіки польських клієнтів [3].

Управлінський консалтинг, у свою чергу, орієнтується на вдосконалення внутрішньої архітектури компанії: це і оптимізація організаційної структури, і реорганізація процесів прийняття рішень, і розвиток систем внутрішнього контролю, і формування сильної корпоративної культури. Також дедалі більшої ваги набирає ІТ-консалтинг, який охоплює цифрову трансформацію, впровадження ERP-систем, автоматизацію процесів, аналітику великих даних, захист інформації та кібербезпеку.

Водночас в умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів особливої уваги потребує сегмент малого та середнього бізнесу (МСП).

Саме МСП є рушієм інновацій та економічного зростання в Польщі, але водночас часто потребує зовнішньої експертизи для розв'язання прикладних управлінських і технічних задач. Консультації для цього сегмента мають враховувати обмежені бюджети, необхідність швидкої окупності інвестицій у консалтинг, а також потребу в практичних рішеннях, які легко інтегруються в поточну операційну діяльність.

Таким чином, галузева диверсифікація дозволяє консалтинговим компаніям сформувати адаптивне, сегментоване портфоліо послуг, орієнтоване як на великі структури, так і на підприємства МСП. Це створює основу для стабільного доходу, підвищення репутації на ринку та формування довгострокових партнерств із клієнтами. Водночас такий підхід передбачає не лише варіативність у пропозиції, але й необхідність глибокого розуміння локального ринку, що є ключем до успішної конкуренції з уже присутніми на ринку польськими та європейськими гравцями.

Розглянемо, які існують виклики диверсифікації діяльності при виході на польський ринок (табл. 1).

Таблиця 1. Основні виклики диверсифікації діяльності при виході на польський ринок

Основні виклики	Характеристика
Високий рівень локальної конкуренції	Сильна присутність польських та європейських консалтингових фірм
Культурна специфіка бізнес-комунікації	Необхідність адаптації контенту, стилю консультування
Потреба в діджиталізації	Попит на онлайн-консалтинг, мобільні платформи
Законодавчі нюанси	Відмінності у правовому регулюванні бізнес-послуг
Високі очікування клієнтів	Вимога до швидкості, індивідуалізації та доказової ефективності

Джерела: власна розробка авторів

Аналіз викликів, представлених у таблиці, свідчить про те, що вихід на польський ринок для консалтингових компаній супроводжується низкою критичних бар'єрів, які потребують

глибокої адаптації та продуманої стратегії. Найбільшу складність становить насиченість ринку місцевими та європейськими гравцями, що створює високий рівень конкуренції та змушує

іноземні компанії шукати унікальні ніші або створювати додаткову цінність.

Не менш важливою є культурна адаптація – консалтинг, що не враховує ментальні й комунікаційні особливості польських клієнтів, навряд чи буде сприйнятий як релевантний. Успішна інтеграція передбачає гнучкість у підходах та вміння «говорити мовою клієнта» не лише буквально, а й у професійному, етичному та стилістичному сенсі.

Особливу увагу слід приділяти технологічній готовності компанії – попит на цифрові формати обслуговування зростає, тому відсутність онлайн-платформ, мобільних інструментів і CRM-систем може істотно обмежити шанси на успіх.

Регуляторні розбіжності між країнами – ще один виклик, що потребує ретельного юридичного супроводу та адаптації бізнес-моделей до місцевого законодавства. А високі очікування клієнтів щодо якості, швидкості та гнучкості обслуговування вимагають від компанії чітко відбудованих процесів, персоналізованих рішень та наявності доказів ефективності.

Загалом, для подолання цих викликів компанії повинні не просто виходити на новий ринок, а глибоко в нього занурюватись, враховуючи локальну специфіку на всіх етапах – від розробки послуг до комунікацій із клієнтом.

Інноваційні підходи дозволяють не лише підвищити ефективність надання консалтингових послуг, але й розширити аудиторію, запровадити нові бізнес-моделі (наприклад, підписки, платформенні сервіси), а також забезпечити інтеграцію з аналітичними інструментами та індивідуальними потребами клієнтів. Таким чином, для успішного виходу на польський ринок консалтинговим компаніям доцільно впроваджувати сучасні формати обслуговування, зберігаючи при цьому експертність і якість, які притаманні класичному консалтингу.

Розглянемо можливості для розвитку диверсифікованого консалтингу в Польщі.

У сучасному польському ринковому середовищі існує широкий спектр можливостей для розвитку диверсифікованого консалтингу, особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу, зростання інтересу до сталого розвитку, а також підвищення ролі людського капіталу та аналітики у прийнятті рішень. Польща, як держава з відкритою економікою, членством у Європейському Союзі та високим рівнем цифровізації, створює сприятливий ґрунт для консалтингових компаній, які прагнуть не лише зберігати свої позиції, а й стратегічно розширюватися.

Цифровізація послуг дає можливість охоплювати широку аудиторію не лише у великих містах, як-от Варшава, Краків чи Вроцлав, а й у менш урбанізованих регіонах. Платформи типу ClickMeeting, LiveWebinar, Prowly активно використовуються польськими компаніями для онлайн-взаємодії з клієнтами. Застосування CRM-систем, електронного документообігу, автоматизо-

ваних звітів і хмарних рішень створює новий рівень прозорості та ефективності.

Розглянемо ключові напрями, які відкривають нові перспективи для консалтингових компаній у Польщі:

1. Цифрові формати консалтингу набирають популярності серед польських підприємців, особливо представників малого та середнього бізнесу, які цінують швидкість, зручність і доступність. Онлайн-консультації через відеозустрічі, спеціалізовані платформенні рішення для управління бізнес-процесами, інтеграція чат-ботів у клієнтське обслуговування дає змогу компаніям швидко отримувати якісні поради, мінімізуючи витрати часу й ресурсів. Застосування цифрових технологій розширює охоплення клієнтів і знижує бар'єри входу на ринок.

Суттєвим інструментом цифрової трансформації виступають також технології бізнес-презентації, які забезпечують ефективну комунікацію, що підвищує цінність консалтингових послуг. Інтерактивні презентації, створені за допомогою таких інструментів, як Prezi, Canva, Microsoft PowerPoint з інтегрованими Power BI або Tableau, дозволяють адаптувати контент під потреби конкретних клієнтів, візуалізувати складні дані та формувати емоційний вплив на аудиторію. Використання відео-презентацій, голографічних рішень і доповненої реальності (AR) розширює потенціал залучення клієнтів у віртуальному середовищі та сприяє формуванню конкурентної переваги.

2. Еко-консалтинг відкриває нові горизонти для компаній, які орієнтуються на довгострокову сталість та відповідальність. Польські підприємства дедалі частіше інтегрують принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) у свою діяльність, що формує попит на відповідні консалтингові послуги. Це може включати розробку стратегій сталого розвитку, впровадження систем екологічного аудиту, консультування щодо скорочення вуглецевого сліду, а також створення звітності відповідно до міжнародних стандартів.

3. Аналітичні рішення стають незамінним інструментом для компаній, які прагнуть приймати зважені стратегічні рішення. Використання автоматизованих інструментів для збору й обробки клієнтських даних, побудова прогнозних моделей, візуалізація ключових показників ефективності дозволяє клієнтам глибше розуміти власний бізнес і ринок. Консалтингові компанії, які пропонують такі рішення, здатні створити реальну додану вартість і затвердити себе в ролі надійних технологічних партнерів.

4. Навчальні платформи – ще один перспективний напрям, особливо з урахуванням потреб малого й середнього бізнесу в гнучкому та прикладному навчанні. Розвиток мікронавчання, інтерактивних курсів, онлайн-симуляцій управлінських ситуацій дозволяє компаніям навчати персонал без відриву від виробничих процесів. У Польщі спостерігається попит на програми,

орієнтовані на підвищення кваліфікації керівників, розвиток softskills і практичне освоєння сучасних управлінських підходів.

5. Зростання консалтингових ініціатив у малих польських містах, як-от Жешув, Торунь, Люблін, є додатковою можливістю для диверсифікації. Такі регіони пропонують нижчі витрати, меншу конкуренцію та високий запит на якісні послуги. Децентралізація економічного розвитку Польщі створює умови для масштабування навіть нішевих консалтингових послуг.

6. Культурно-організаційний консалтинг – після пандемії COVID-19 і хвилі трудової міграції до Польщі, багато підприємств переглядають свої підходи до управління персоналом. Консультанти, які допомагають з адаптацією міжнародних працівників, створенням гібридних команд, розвитком інклюзивної культури, стають усе більш затребуваними.

7. У періоди економічної нестабільності або геополітичних викликів компанії шукають підтримки в адаптації. Консалтингові фірми, які спеціалізуються на кризовому управлінні, оптимізації витрат, реструктуризації бізнесу, стають особливо актуальними. У Польщі великий інтерес до сервісів, пов'язаних із адаптацією до змін в енергетичному секторі, логістиці, а також у постпандемічному відновленні.

Диверсифікація консалтингових послуг – стратегічно важливий, але складний процес, який вимагає комплексного підходу, значних інвестицій і глибокого розуміння цільового ринку. У разі неправильного планування або реалізації вона може не лише не принести очікуваних результатів, але й завдати шкоди компанії. Розглянемо ключові категорії ризиків більш докладно (табл. 2).

Таблиця 2. Основні ризики реалізації диверсифікації консалтингових послуг

Категорія ризику	Опис та приклади прояву	Можливі наслідки
Невідповідність продукту очікуванням ринку	– помилкова оцінка споживчих потреб; – ігнорування культурних особливостей; – недостатня локалізація сервісів; – використання шаблонних підходів.	– втрата клієнтів; – зниження довіри до бренду; – ускладнення виходу на ринок.
Фінансові ризики	– перевищення бюджету на розробку та просування; – висока вартість адаптації послуг; – недостатній рекламний бюджет; – курсові коливання, інфляція, зростання вартості ресурсів.	– збитковість проєкту; – потреба у додатковому фінансуванні.
Іміджеві ризики	– низька якість нових сервісів; – помилки у впровадженні; – проблеми з обслуговуванням клієнтів.	– репутаційні втрати; – складнощі з повторним просуванням бренду.
Операційні ризики	– невідповідність персоналу; – відсутність злагодженості між офісами; – відсутність процедур контролю; – брак компетенцій у критичних напрямках (ІТ, маркетинг, аналітика).	– збої в реалізації послуг; – порушення строків; – втрата ефективності бізнес-процесів

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

Такі ризики можуть мати серйозні наслідки для компанії – від зриву встановлених термінів реалізації до погіршення якості впроваджуваних сервісів. У свою чергу, це може призвести до фінансових втрат, втрати довіри з боку клієнтів і послаблення ринкових позицій компанії в новому середовищі. Уникнення або мінімізація подібних негативних сценаріїв вимагає проактивного підходу до управління ризиками.

Сформуємо рекомендації з управління ризиками диверсифікації.

Перед масштабним запуском нових консалтингових продуктів доцільно протестувати їх у рамках обмеженого сегмента ринку або у співпраці з групою лояльних клієнтів. Це дозволить виявити слабкі місця, адаптувати функціонал до локальних очікувань, а також уникнути серйозних репутаційних втрат у разі невдалого старту. Також, важливо мати чітко сформульований алгоритм дій у разі виникнення непередбачених обставин: наприклад, відмов клієнтів, технічних збоїв або невідповідності сервісу заявленим вимогам.

Доцільно створити окрему команду з кризового реагування, встановити контрольні точки та

відповідальних осіб на кожному етапі реалізації проєкту. Збір, аналіз та оперативне реагування на відгуки клієнтів – ключовий інструмент не лише зниження ризиків, але й підвищення якості послуг. Варто впровадити системи моніторингу задоволеності клієнтів, щоб вчасно виявляти критичні моменти та коригувати підходи до обслуговування.

Як відомо, успішна диверсифікація неможлива без постійного розвитку компетенцій працівників. Необхідно впроваджувати програми підвищення кваліфікації, адаптаційні курси для нових ринків, тренінги з міжкультурної комунікації, а також спеціалізоване навчання з нових цифрових інструментів і методологій консалтингу.

Участь місцевих фахівців і консультантів у процесі адаптації нових послуг дозволяє краще зрозуміти ринкові реалії, уникнути культурних бар'єрів і зміцнити позиціонування компанії як «своєї» на новому ринку. Це також може підвищити довіру з боку польських клієнтів і сприяти формуванню стабільної партнерської мережі.

Розглянемо досвід інших компаній. Вивчення кейсів успішної диверсифікації допомагає краще

зрозуміти механізми адаптації до нового ринку. Багато міжнародних компаній вже мають позитивний досвід входу на польський ринок із використанням стратегій диверсифікації. Наприклад, компанія Deloitte, яка активно працює в Польщі, вдало адаптувала свої консалтингові практики до локальних умов, створивши окремі підрозділи, орієнтовані на МСП, інноваційні стартапи та підприємства в галузі чистих технологій. Такий підхід дозволив їй запропонувати диференційовані пакети послуг, що враховують фінансові можливості та рівень цифрової зрілості клієнтів.

Іншим прикладом може бути PwC Poland, яка впровадила спеціалізовані програми з автоматизації податкової звітності та впровадження CRM-систем у сфері роздрібної торгівлі. Важливим елементом їх успіху стала співпраця з локальними IT-провайдером та університетами, що дозволило краще інтегрувати знання про місцевий ринок.

Соціальний ефект диверсифікації: одним із малодосліджених, але важливих аспектів диверси-

фікації є її соціальний вплив. У випадку з Польщею значного значення набуває інтеграція українських спеціалістів, які масово переїхали до цієї країни після 2022 року. Станом на 2024 рік, понад 1,5 мільйона українців залишаються в Польщі, багато з яких мають вищу освіту, управлінський або підприємницький досвід [5].

Розширення консалтингових послуг може створити нові робочі місця для фахівців, які володіють українською та польською мовами, розуміють бізнес-культуру обох країн і здатні ефективно налагоджувати комунікацію з клієнтами. Це сприяє зменшенню безробіття серед біженців, підвищенню рівня інтеграції та зниженню соціального навантаження на державні бюджети.

Для контролю та корекції стратегії диверсифікації доцільно застосовувати набір ключових показників ефективності (KPI), які показані в табл. 3.

Таблиця 3. Основні показники ефективності

Показник	Опис
Середній чек по кожному напрямку	Дозволяє визначити прибутковість окремих послуг
Кількість нових клієнтів у сегментах	Оцінка привабливості послуг для цільових груп
Рівень утримання клієнтів (retentionrate)	Визначає якість довгострокових відносин
Частка крос-продажів	Показує, наскільки ефективно працює модель «консалтинг 360»
Час на вихід на беззбитковість	Дозволяє вимірювати окупність нових напрямків

Джерело: складено авторами за матеріалами [6]

Представлені в таблиці показники ефективності (KPI) дають змогу комплексно оцінити результативність реалізації стратегії диверсифікації консалтингових послуг. Зокрема, середній чек по кожному напрямку дозволяє визначити прибутковість окремих послуг, що є важливим для фінансового планування, оптимізації ресурсів і коригування цінової політики. Показник кількості нових клієнтів у сегментах свідчить про рівень зацікавленості цільової аудиторії в нових пропозиціях та ефективність маркетингових і комунікаційних кампаній.

Рівень утримання клієнтів відображає якість побудови довгострокових відносин і лояльність споживачів до компанії. Це критично важливий індикатор у консалтинговій сфері, де тривала співпраця часто є основою стабільного доходу. Частка крос-продажів демонструє, наскільки успішно працює стратегія пропонування додаткових послуг клієнтам і наскільки ефективною є реалізація моделі «консалтинг 360». Вона також дозволяє оцінити взаємодію між різними напрямками компанії та глибину проникнення в бізнес-клієнта [7].

Час на вихід на беззбитковість дає змогу виміряти окупність інвестицій у нові напрямки і допомагає визначити, які з них є найбільш ефективними в коротко- та середньостроковій перспективі.

Загалом, використання цих KPI забезпечує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, сприяє своєчасному виявленню слабких місць у реалізації стратегії диверсифікації та допомагає підвищити загальну результативність і конкурентоспроможність компанії на польському ринку.

Висновки

Отже, польський ринок консалтингових послуг демонструє високу привабливість для міжнародних компаній завдяки поєднанню економічної стабільності, сприятливого інвестиційного клімату, активного розвитку цифрової інфраструктури та підтримки інноваційного підприємництва з боку держави. Системне реформування, участь у внутрішньому ринку ЄС та висока бізнес-активність середнього класу створюють унікальні можливості для диверсифікації консалтингових послуг.

Успішна експансія на польський ринок потребує не стільки тиражування існуючих практик, скільки їхньої гнучкої адаптації до місцевих умов – з урахуванням очікувань клієнтів, культурних особливостей, законодавства та конкурентного ландшафту. У цьому контексті диверсифікація виступає не просто як опція розвитку, а як стратегічна необхідність, що дозволяє зберегти конкурентні переваги, сформувати нову цінність для клієнтів і забезпечити стійке зростання.

Галузевий підхід до диверсифікації дозволяє адаптувати пропозицію до потреб конкретних секторів – фінансів, ІТ, управління персоналом, сталого розвитку тощо. Інноваційні цифрові формати, використання аналітики, розробка освітніх рішень і вихід на регіональні ринки Польщі відкривають нові можливості навіть для малих і середніх консалтингових гравців.

Водночас це потребує високого рівня внутрішньої організації, інвестицій у розвиток персоналу, а також створення адаптованих бізнес-моделей.

Суттєвими викликами залишаються локальна конкуренція, високі очікування клієнтів, потреба у

цифровізації та дотриманні регуляторних норм. Їхнє подолання можливе лише за умови глибокого розуміння ринку, системного управління ризиками, використання локальної експертизи та орієнтації на реальну додану вартість для клієнта.

Досвід успішних компаній, таких як Deloitte та PwC Poland, підтверджує, що поєднання стратегічного мислення, гнучкої структури послуг і тісної взаємодії з місцевим середовищем дозволяє не лише успішно інтегруватися в ринок, а й формувати соціальний ефект – створювати робочі місця, підтримувати інтеграцію мігрантів і сприяти сталому економічному розвитку.

Abstract

The article is devoted to a comprehensive analysis of the opportunities and challenges facing international consulting companies when scaling their activities on the Polish market in the context of modern globalization and intensive digitalization. The attractiveness of the Polish market is considered, based on its economic stability, integration into the European Union, developed digital infrastructure and state support for innovative entrepreneurship. However, the need to take into account specific barriers is emphasized, including the need for flexible adaptation of business models to local conditions, legal regulation, business culture features and a high level of competition from both local and European players.

The central element of the study is the justification of the diversification of consulting services as a key strategy for increasing competitiveness, meeting changing demand and ensuring a long-term presence on the Polish market.

The aim of the article is to study the opportunities and risks of diversifying consulting activities on the Polish market, taking into account current trends in the industry, the specifics of the Polish business environment and the challenges of international expansion. To achieve this goal, theoretical approaches to diversification were analyzed, the features of the Polish market were studied, potential risks were assessed and practical recommendations for diversification were developed, focusing on innovative forms of consulting, IT solutions and social responsibility.

The article examines in detail the opportunities for the development of diversified consulting in Poland in the context of digital transformation, growing interest in sustainable development, increasing the role of human capital and analytics. Promising areas are highlighted, such as digital consulting formats, eco-consulting, analytical solutions, training platforms, the development of consulting initiatives in small towns, cultural and organizational consulting and crisis management. Particular emphasis is placed on innovative consulting formats that contribute to effective integration into the Polish business environment. Special attention is also paid to the use of business presentation technologies as a means of visualizing value propositions, improving communication efficiency, and enhancing client engagement in the competitive Polish market.

Considerable attention is paid to the analysis of the main challenges that accompany diversification when entering the Polish market, including a high level of local competition, the cultural specificity of business communication, the need for digitalization, legislative nuances and high customer expectations. The categories of risks associated with diversification are examined in detail, such as product mismatch, financial, image and operational risks, and recommendations for their management are offered.

The conclusions of the article confirm the high attractiveness of the Polish market for international consulting companies and emphasize the strategic need of diversification for successful expansion and long-term development. The importance of a deep understanding of the local market, systematic risk management, the use of local expertise and a focus on creating real added value for clients is emphasized. The results of the study have theoretical and practical significance for companies planning to enter international markets, in particular the Polish one, as well as for the formation of development strategies for Ukrainian companies in related areas of activity.

Список літератури:

1. Васильків М.В. Тактичні механізми та засоби розвитку консалтингу в системі зовнішньо-економічної діяльності транскордонного регіону. Науковий журнал: Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №4 (1). С. 171-175.
2. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності компанії та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. №11. С. 267-273.
3. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. С. 6-13.

4. Ковтун О.А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва. Інвестиції: практика та досвід. 2007. №22. С. 35-38.
5. Маслюк О.І. Економічні теорії диверсифікації інноваційного розвитку промисловості. Європейський вектор економічного розвитку. 2009 №2. С. 107-118.
6. Руда М.В., Чиркова Ю.Л., Малиновська Ю.Б. Роль держави в підтримці експорту вітчизняної продукції та формування експортного бренду України на ринках ЄС. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 37. С. 78-87. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/14.pdf.
7. Скрипник Н.А., Скалозуб М.І. Диверсифікація як елемент управління підприємством. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 6. – С. 48-50. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/164>.

References:

1. Vasylykiv, M.V. (2014). Tactical mechanisms and tools for the development of consulting in the system of foreign economic activity of the cross-border region. Bulletin of Khmelnytskyi National University, (4[1]), 171-175 [in Ukrainian].
2. Lehkyi, V.I. (2015). Stages of assessing a company's competitiveness and types of strategies for its improvement. Scientific and Informational Bulletin "Economics", (11), 267-273 [in Ukrainian].
3. Beltyukov, Ye.A. (2014). Competitive strategy of a company: Essence and formation based on the assessment of competitiveness level. Economics: Realities of Time, 6-13 [in Ukrainian].
4. Kovtun, O.A. (2007). Main approaches to defining goals and types of production diversification. Investments: Practice and Experience, (22), 35-38 [in Ukrainian].
5. Masliuk, O.I. (2009). Economic theories of diversification of innovative industrial development. European Vector of Economic Development, (2), 107-118 [in Ukrainian].
6. Ruda, M.V., Chyrkova, Yu.L., & Malynovska, Yu.B. (2019). The role of the state in supporting the export of domestic products and forming Ukraine's export brand in EU markets. Market Infrastructure, (37), 78-87. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/14.pdf [in Ukrainian].
7. Skrypnyk, N.A., & Skalozub, M.I. (2017). Diversification as an element of enterprise management. Economics. Finance. Law, (6), 48-50. Retrieved from: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/164> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Ковалик О.А. Стратегічні виклики та можливості диверсифікації консалтингу на польському ринку / О.А. Ковалик, В.О. Віговська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2025. – № 4 (80). – С. 55-62. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/55.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.6. DOI: 10.5281/zenodo.17065388.

Reference a Journal Article:

Kovalyk O.A. Strategic Challenges and Opportunities for Consulting Diversification on the Polish Market / O.A. Kovalyk, V.O. Vihovska // Economics: time realities. Scientific journal. – 2025. – № 4 (80). – P. 55-62. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/55.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.6. DOI: 10.5281/zenodo.17065388.



This is an open access journal and all published articles are licensed under aCreative Commons "Attribution" 4.0.