

Марина С. Татар*

БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА МОДЕЛЬ РЕЙТИНГОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

У статті розглянуто теоретико-методичні засади та практичні аспекти оцінювання діяльності консалтингових компаній в умовах посилення конкуренції та зростання вимог до якості консалтингових послуг. Проаналізовано сучасний стан ринку консалтингових послуг, зокрема глобальні та національні рейтинги, які відображають рівень престижності та конкурентоспроможності компаній. Визначено, що особливістю сучасного етапу розвитку галузі є зростання ролі комплексних консультативних рішень, які поєднують стратегічне планування, фінансовий аналіз, цифрову трансформацію, управління ризиками та підвищення операційної ефективності.

Запропоновано багатокритеріальну модель рейтингового оцінювання діяльності консалтингових компаній, яка базується на використанні підходу багатокритеріального аналізу прийняття рішень та методу аналізу ієрархій. Розроблено ієрархічну систему критеріїв, що охоплює фінансові, клієнтські, операційні, інноваційні, репутаційні, кадрові, стратегічні та ризик-орієнтовані аспекти діяльності. Здійснено формалізацію процедури оцінювання, яка включає етапи визначення цілей, формування системи показників, нормалізації даних, визначення вагових коефіцієнтів та розрахунку інтегрального рейтингу. У межах моделі представлено розрахунок локальних і глобальних ваг критеріїв, що дозволяє кількісно оцінити їх внесок у формування інтегрального показника. Інтегральний рейтинг визначається шляхом агрегування нормалізованих значень показників із урахуванням їх ваг, що забезпечує порівнянність результатів та об'єктивність ранжування компаній. Запропонований підхід забезпечує комплексність, об'єктивність та порівнянність результатів оцінювання, а також дозволяє здійснювати ранжування консалтингових компаній, виявляти їх конкурентні переваги та слабкі сторони та проводити бенчмаркінг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розробленого підходу для формування рейтингів консалтингових компаній, підтримки прийняття управлінських рішень, вибору партнерів та визначення стратегічних напрямів розвитку з урахуванням багатofакторного впливу сучасного бізнес-середовища.

Ключові слова: консалтингові компанії, рейтингове оцінювання, багатокритеріальна модель, метод аналізу ієрархій, ефективність консалтингу, система критеріїв, бенчмаркінг.

Рис. 3. Табл. 4. Літ. 21.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-697-710

Maryna Tatar

MULTI-CRITERION MODEL OF RATING EVALUATION OF CONSULTING COMPANIES' ACTIVITIES

The article considers the theoretical and methodological principles and practical aspects of assessing the activities of consulting companies in the context of increased competition and increasing requirements for the quality of consulting services. The current state of the consulting services market is analyzed, in particular, global and national ratings that reflect the level of prestige and competitiveness of companies. It is determined that a feature of the current stage of development of the industry is the growth of the role of complex consulting solutions that combine strategic planning, financial analysis, digital transformation, risk management and increased operational efficiency.

* National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute». Ukraine.

A multi-criteria model for rating assessment of consulting companies is proposed, which is based on the use of the multi-criteria decision-making analysis approach and the method of hierarchy analysis. A hierarchical system of criteria has been developed, covering financial, client, operational, innovative, reputational, personnel, strategic and risk-oriented aspects of activity. The evaluation procedure has been formalized, which includes the stages of defining goals, forming a system of indicators, data normalization, determining weighting factors and calculating an integral rating. Within the framework of the model, the calculation of local and global weights of criteria is presented, which allows us to quantitatively assess their contribution to the formation of an integral indicator. The integral rating is determined by aggregating normalized values of indicators taking into account their weights, which ensures the comparability of results and the objectivity of the ranking of companies. The proposed approach ensures the complexity, objectivity and comparability of the evaluation results, and also allows us to rank consulting companies, identify their competitive advantages and weaknesses and conduct benchmarking.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the developed approach to form ratings of consulting companies, support management decision-making, selection of partners and determination of strategic directions of development, taking into account the multifactorial influence of the modern business environment.

Keywords: consulting companies, rating assessment, multi-criteria model, method of hierarchy analysis, consulting efficiency, system of criteria, benchmarking.

Peer-reviewed, approved and placed: 22.03.2026

Постановка проблеми. Сучасний ринок консалтингових послуг характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю розвитку та зростаючими вимогами з боку клієнтів щодо якості, ефективності та інноваційності наданих послуг. У таких умовах об'єктивне оцінювання діяльності консалтингових компаній набуває особливої актуальності, оскільки є важливим інструментом як для внутрішнього управління, так і для зовнішніх стейкхолдерів – інвесторів, партнерів та клієнтів.

Традиційні підходи до оцінювання діяльності підприємств, що базуються переважно на фінансових показниках, не забезпечують комплексного відображення результатів функціонування консалтингових компаній. Специфіка консалтингової діяльності передбачає значну роль нематеріальних активів, таких як репутація, якість обслуговування клієнтів, рівень експертизи персоналу, інноваційний потенціал та ефективність управління проектами. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування багатокритеріальних підходів до оцінювання, які дозволяють інтегрувати різноманітні показники в єдину узагальнену оцінку. Одним із найбільш ефективних інструментів розв'язання таких задач є методи багатокритеріального аналізу прийняття рішень (MCDA), що дають змогу визначити вагові коефіцієнти критеріїв на основі експертних оцінок та забезпечує узгодженість прийнятих рішень. Використання адитивної моделі агрегування нормалізованих показників забезпечує формування інтегрального рейтингу, який відображає комплексну ефективність діяльності консалтингових компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика оцінювання діяльності консалтингових компаній є предметом значної уваги науковців, що обумовлено складністю вимірювання результативності інтелектуальних послуг та багатофакторністю впливу консалтингу на розвиток клієнтських

організацій. Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про наявність різних підходів до формування систем показників, оцінювання ефективності та визначення тенденцій розвитку консалтингового ринку.

Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні, здійснене Біловодською О. А. та Руденком М. О., акцентує увагу на використанні цифрових інструментів моніторингу, зокрема сервісу Google Trends, для аналізу попиту на консалтингові послуги. Автори доводять, що динаміка пошукових запитів може виступати індикатором змін у структурі ринку та дозволяє виявляти ключові напрями розвитку галузі [1]. Це підкреслює необхідність врахування зовнішніх інформаційних сигналів у системах оцінювання діяльності консалтингових компаній.

Верба В. А. розглядає питання формування системи показників результативності консалтингової діяльності, наголошуючи на доцільності використання комплексного підходу. Автор пропонує структурувати показники за кількома групами як фінансові результати, задоволеність клієнтів, якість наданих послуг та розвиток компетенцій консультантів [2]. Такий підхід є важливим підґрунтям для побудови багатокритеріальних моделей оцінювання, оскільки враховує як кількісні, так і якісні параметри.

Косіченко І. І. досліджує мегатренди сучасної еволюції консалтингового ринку, серед яких виділяє цифровізацію, глобалізацію та зростання ролі інновацій. Автор підкреслює, що сучасні консалтингові компанії повинні адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, що, у свою чергу, ускладнює процес їх оцінювання [3]. Це свідчить про необхідність врахування стратегічних та інноваційних критеріїв у рейтингових моделях.

Питання оцінювання успіху консалтингової діяльності розглядається у роботі Кравець Є. В., де акцент робиться на досягненні цілей клієнта як ключовому критерію ефективності. Автор зазначає, що успіх консалтингового проекту визначається не лише економічними результатами, але й рівнем впровадження рекомендацій та довгостроковим ефектом для підприємства-замовника [4]. Це підкреслює важливість інтеграції показників результативності клієнта в систему оцінювання діяльності консалтингових компаній.

Левіщенко О. С. пропонує методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингу, який базується на співвідношенні витрат і отриманих результатів, а також враховує нематеріальні ефекти, такі як підвищення управлінської компетентності та організаційного розвитку [5]. Автор наголошує на складності формалізації таких ефектів, що обґрунтовує доцільність використання багатокритеріальних методів аналізу.

Марченко О. С. у своїх дослідженнях розкриває теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу, визначаючи її як багатовимірну категорію, що включає економічні, соціальні та організаційні результати. Автор підкреслює необхідність системного підходу до оцінювання, який дозволяє інтегрувати різномірні показники в єдину аналітичну модель [6].

Таким чином, узагальнення наукових підходів свідчить про відсутність універсальної методики оцінювання діяльності консалтингових компаній та підтверджує доцільність застосування багатокритеріальних моделей. Існуючі

дослідження формують теоретичне підґрунтя для розробки рейтингових систем, які враховують фінансові, клієнтські, інноваційні та інші аспекти діяльності консалтингових компаній.

Метою статті є розроблення багатокритеріальної моделі рейтингового оцінювання діяльності консалтингових компаній на основі використання методів MCDA та АНР. Практична значущість запропонованої моделі полягає у можливості її застосування для порівняльного аналізу консалтингових компаній, підвищення прозорості ринку консалтингових послуг, а також підтримки управлінських рішень щодо вибору партнерів, інвестування та стратегічного розвитку.

Методологічною основою дослідження є підхід багатокритеріального аналізу прийняття рішень, який дозволяє здійснити комплексне оцінювання діяльності консалтингових компаній з урахуванням як кількісних, так і якісних характеристик. Використання даного підходу зумовлене тим, що ефективність функціонування консалтингових компаній не може бути адекватно відображена одним показником, а потребує врахування широкого спектра критеріїв, зокрема фінансових, клієнтських, операційних, інноваційних, репутаційних, кадрових тощо.

У межах дослідження було сформовано ієрархічну систему критеріїв оцінювання, яка включає групи, підгрупи та окремі показники. Така структура забезпечує повноту аналізу та дозволяє врахувати різні аспекти діяльності консалтингових компаній, включаючи фінансову результативність, рівень задоволеності клієнтів, ефективність управління проектами, інноваційний розвиток та конкурентні позиції на ринку.

Інформаційною базою дослідження слугували результати міжнародних та національних рейтингів, зокрема дані рейтингу Vault «Most Prestigious Consulting Firms», а також результати Ukrainian Business Award щодо діяльності консалтингових компаній в Україні. Для практичної реалізації багатокритеріального оцінювання діяльності консалтингових компаній рекомендовано використовувати фінансову звітність компаній, представлену на офіційних веб-сайтах компаній, наприклад, [7-16], експертні оцінки та аналітичні матеріали, що забезпечить репрезентативність вибірки та достовірність отриманих результатів.

Основні результати дослідження. За даними рейтингу Vault «Most Prestigious Consulting Firms», сформованого на основі оцінювання престижності консалтингових компаній практикуючими консультантами, до ТОП-20 увійшли провідні світові консалтингові фірми (табл. 1). Бал відображає середній показник престижності компанії за шкалою від 1 до 10.

Ринок консалтингових послуг України демонструє активний розвиток, посилення конкурентного середовища та підвищення вимог бізнесу до якості експертної підтримки. Сучасні компанії дедалі частіше звертаються до консалтингових фірм не лише для вирішення поточних управлінських завдань, а й для формування довгострокових стратегій розвитку, оптимізації бізнес-процесів та адаптації до змін економічного середовища.

Особливістю сучасного етапу розвитку галузі є зростання ролі комплексних консультаційних рішень, які поєднують стратегічне планування,

фінансовий аналіз, цифрову трансформацію, управління ризиками та підвищення операційної ефективності. Підприємства все частіше потребують зовнішньої експертизи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, впровадження нових технологій та забезпечення стійкості в умовах невизначеності.

Таблиця 1. Рейтинг консалтингових компаній за даними Vault, складено автором на основі даних [20]

№ в рейтингу	Назва компанії	Бал
1	McKinsey & Company	8,906
2	Bain & Company	8,882
3	Boston Consulting Group (BCG)	8,854
4	Deloitte Consulting LLP	7,191
5	EY-Parthenon Americas	7,120
6	PwC Consulting Solutions	6,948
7	Oliver Wyman	6,788
8	Accenture	6,755
9	Booz Allen Hamilton	6,749
10	EY Consulting Practice NA	6,696
11	KPMG Consulting	6,593
12	Kearney	6,537
13	L.E.K. Consulting	6,433
14	IBM Global Business Services	6,357
15	Lockheed Martin Corporation (IT Consulting)	6,349
16	Analysis Group	6,231
17	AlixPartners, LLP	6,184
18	Cornerstone Research	6,128
19	Alvarez & Marsal North America	6,080
20	Mercer LLC	6,041

Важливим фактором розвитку консалтингового сектору залишається професіоналізація учасників ринку. Провідні компанії активно розширюють спектр послуг, інтегрують міжнародні методики управління та використовують сучасні аналітичні інструменти. Значну увагу приділяють напрямам цифровізації, автоматизації процесів, розвитку людського капіталу та підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу. Кількість напрямів консалтингу представлена на рис. 1.

На ринку присутні як глобальні консалтингові корпорації, так і українські компанії, які спеціалізуються на окремих галузях та пропонують адаптовані рішення для місцевого бізнес-середовища. Конкуренція між ними сприяє підвищенню якості послуг, розвитку експертних компетенцій та появі нових форматів співпраці з клієнтами.

Галузі, які охоплюють компанії (сектори економіки або бізнесу, для яких компанія надає консалтингові послуги (фінанси, промисловість, ІТ, телеком, охорона здоров'я тощо)), наведено на рис. 2. Ширший охоплення галузей демонструє універсальність і здатність працювати з різними клієнтами.

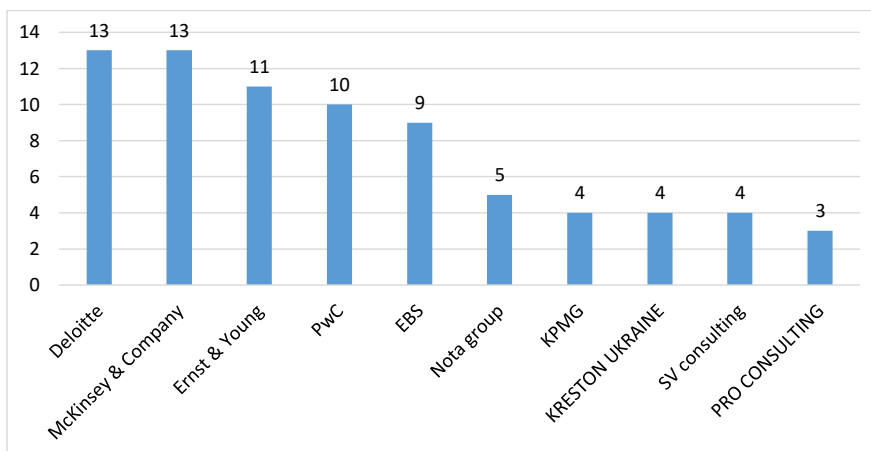


Рис. 1. Кількість напрямів консалтингу (аудит, розробка стратегій тощо), побудовано автором на основі даних [21]

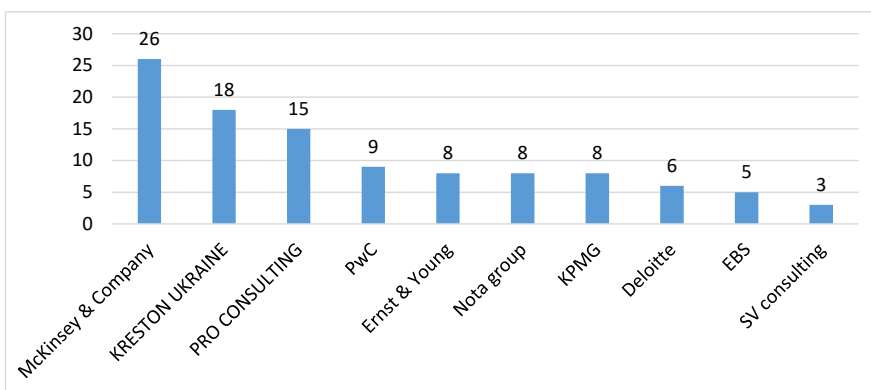


Рис. 2. Галузі, які охоплює компанія, побудовано автором на основі даних [21]

ТОП-10 консалтингових компаній в Україні у 2025 за результатами Ukrainian Business Award (табл. 2).

Сучасний ринок консалтингових послуг характеризується високою конкуренцією, що обумовлює необхідність об'єктивного оцінювання діяльності консалтингових компаній. Традиційні методи оцінювання, засновані на окремих фінансових показниках, не дозволяють комплексно врахувати якісні аспекти діяльності. У зв'язку з цим актуальним є розроблення багатокритеріальної моделі рейтингового оцінювання. Етапи реалізації багатокритеріальної моделі рейтингового оцінювання діяльності консалтингових компаній наведено на рис. 3.

Таблиця 2. ТОП-10 консалтингових компаній в Україні у 2025 році, [21]

Місце в рейтингу	Компанія	Бали	Бали %
1	Deloitte	13,67260957	100,0
2	Ernst & Young	13,4389254	98,3
3	McKinsey & Company	12,52982777	91,6
4	KPMG	12,04358224	88,1
5	PwC	9,974480444	73,0
6	KRESTON UKRAINE	9,632557957	70,5
7	EBS	8,800505788	64,4
8	PRO CONSULTING	8,060202176	59,0
9	Nota group	6,487177952	47,4
10	SV consulting	5,360130708	39,2

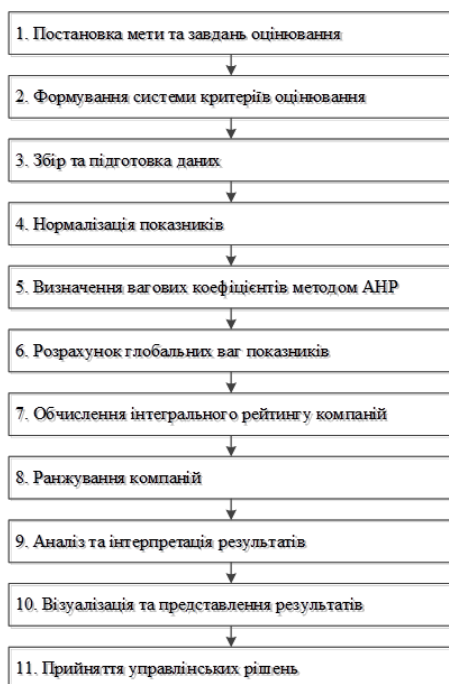


Рис. 3. Етапи реалізації багатокритеріальної моделі рейтингового оцінювання діяльності консалтингових компаній, розроблено автором на основі [17], [18], [19]

Етап 1. Постановка мети та завдань оцінювання. На цьому етапі визначається основна мета проведення рейтингового оцінювання (наприклад, порівняння компаній, формування рейтингу, вибір партнера тощо). Формулюються ключові завдання, зокрема забезпечення комплексності оцінки; підвищення об'єктивності результатів. Також визначаються об'єкти оцінювання (перелік консалтингових компаній) та період аналізу.

Етап 2. Формування системи критеріїв оцінювання. На цьому етапі розробляється ієрархічна структура критеріїв відповідно до підходу багатокритеріального аналізу прийняття рішень (MCDA). Суть MCDA полягає в тому, що діяльність консалтингової компанії не можна визначити тільки за одним показником, наприклад, прибутком, оскільки важливими також є якість обслуговування клієнтів, репутація, рівень компетентності персоналу, інноваційність, ефективність управління проектами, стратегічний розвиток тощо.

Система критеріїв включає групи критеріїв (фінансові, клієнтські, операційні, інноваційні, репутаційні, кадрові, тощо); підгрупи критеріїв; конкретні показники. Критерії повинні відповідати вимогам релевантності, вимірюваності, повноти, відсутності дублювання. Результатом етапу є побудована ієрархічна модель критеріїв.

Етап 3. Збір та підготовка даних. Здійснюється збір інформації за всіма показниками: фінансова звітність; внутрішні дані консалтингових компаній; результати опитувань клієнтів; експертні оцінки; відкриті джерела. Після збору даних виконується перевірка повноти та достовірності, усунення пропусків, приведення даних до єдиного формату.

Етап 4. Нормалізація показників. Оскільки показники мають різні одиниці виміру, здійснюється їх нормалізація для забезпечення порівняльності. Для цього використовуються такі формули:

— для стимулюючих показників, значення яких чим більше — тим краще:

$$x^* = \frac{(x - x_{\min})}{(x_{\max} - x_{\min})}$$

— для дестимулюючих показників, значення яких чим менше — тим краще:

$$x^* = \frac{(x_{\max} - x)}{(x_{\max} - x_{\min})}$$

де x^* — нормалізоване значення показника

x — фактичне значення показника;

$x_{\min}$ — мінімальне значення показника серед усіх об'єктів;

$x_{\max}$ — максимальне значення показника.

Етап 5. Визначення вагових коефіцієнтів методом аналізу ієрархій (АНП). Вагові коефіцієнти визначені методом експертного оцінювання із подальшою нормалізацією та перевіркою узгодженості суджень експертів. Метод аналізу ієрархій включає формування матриць попарних порівнянь; оцінювання важливості критеріїв експертами; розрахунок локальних ваг (w_{kj}); визначення ваг груп критеріїв (W_k). Після цього здійснюється нормалізація ваг; перевірка узгодженості суджень експертів. Результатом є система локальних і глобальних ваг [18].

Етап 6. Розрахунок глобальних ваг показників. Глобальна вага кожного показника визначається як $W_k \times w_{kj}$. Це дозволяє визначити реальний внесок кожного показника у загальний рейтинг.

Етап 7. Обчислення інтегрального рейтингу компаній.
Інтегральний рейтинг компанії визначається як:

$$R_i = \sum (W_k \times \sum (w_{kj} \times x_{ikj}^*))$$

де W_k — вага k-ої групи критеріїв;
 w_{kj} — вага j-го показника в межах групи;
 x_{ikj}^* — нормалізоване значення показника.

Етап включає обчислення часткових оцінок по кожній групі, агрегування результатів, отримання інтегрального показника для кожної компанії.

Етап 8. Ранжування компаній. На основі отриманих інтегральних оцінок компанії впорядковуються за спаданням значення рейтингу, формується рейтинг й можливе групування (консалтингові компанії-лідери, середній рівень, аутсайдери).

Етап 9. Аналіз результатів та інтерпретація. Проводиться детальний аналіз сильних і слабких сторін компаній, впливу окремих груп критеріїв, чутливості результатів до зміни ваг. Може виконуватись бенчмаркінг, виявлення ключових факторів успіху.

Етап 10. Візуалізація та представлення результатів. Результати оформлюються у вигляді таблиць, рейтингових списків, діаграм (радарні, стовпчикові), інтегральних профілів компаній, що забезпечує зручність сприйняття та використання результатів.

Етап 11. Прийняття управлінських рішень. На основі отриманого рейтингу визначаються стратегічні напрями розвитку, формуються рекомендації для компаній, здійснюється вибір партнерів, приймаються інвестиційні рішення тощо.

Розроблена система критеріїв багатокритеріального оцінювання діяльності консалтингових компаній наведена в табл. 3.

Вагові коефіцієнти критеріїв багатокритеріального оцінювання діяльності консалтингових компаній, наведені в табл. 4, відображають ієрархічну структуру моделі оцінювання та визначають відносну важливість кожної групи критеріїв і відповідних підгруп у формуванні інтегрального рейтингу.

Локальна вага показує наскільки важливий показник всередині своєї групи. Глобальна вага показує наскільки показник важливий у загальній системі. Отже, на верхньому рівні ієрархії виділено вісім ключових груп критеріїв, кожній з яких присвоєно глобальну вагу (W_k), що характеризує її внесок у загальну оцінку. Найбільшу вагу мають фінансові ($W_1 = 0,20$) та клієнтські ($W_2 = 0,20$) критерії, що свідчить про пріоритетність економічної результативності та орієнтації на клієнта у діяльності консалтингових компаній. Висока частка фінансового блоку зумовлена його ключовою роллю у відображенні стабільності, прибутковості та ефективності функціонування підприємства. Отже, фінансовий блок формує 20% загального рейтингу консалтингової компанії.

Таблиця 3. Система критеріїв багатокритеріального оцінювання діяльності консалтингових компаній, розроблено автором

Група критеріїв	Підгрупа	Показники
Фінансові	Доходи	Загальний дохід; темпи зростання доходів; чистий прибуток; EBITDA
	Рентабельність	Рентабельність продажів (ROS); рентабельність активів (ROA); рентабельність капіталу (ROE)
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт ліквідності; коефіцієнт автономії; фінансовий левередж
	Ефективність витрат	Частка адміністративних витрат; витрати на проєкт; витрати на персонал
Клієнтські	Задоволеність клієнтів	Індекс задоволеності (CSI); Net Promoter Score (NPS); рівень скарг
	Лояльність клієнтів	Частка повторних контрактів; тривалість співпраці; рівень утримання клієнтів
	Ринкова активність	Кількість клієнтів; частка ринку; темпи приросту клієнтської бази
	Якість сервісу	Швидкість реагування; рівень кастомізації рішень; виконання SLA
Операційні	Управління проєктами	Дотримання термінів; виконання бюджету; відсоток успішних проєктів
	Продуктивність	Дохід на одного консультанта; завантаженість персоналу; utilization rate
	Якість виконання	Кількість помилок; відповідність стандартам; результати аудитів
	Процесна ефективність	Тривалість проєктного циклу; рівень автоматизації процесів
Інноваційні	Технологічний розвиток	Рівень цифровізації; використання штучного інтелекту; автоматизація
	Інноваційна активність	Кількість нових продуктів/послуг; інвестиції в R&D
	Знання та експертиза	Наявність унікальних методик; патенти; інтелектуальна власність
	Гнучкість	Швидкість адаптації до змін; впровадження нових бізнес-моделей
Репутаційні	Ринкова позиція	Рейтинг на ринку; впізнаваність бренду; частка преміум-сегменту
	Професійна репутація	Сертифікації; нагороди; участь у рейтингах
	Публічна активність	Публікації; участь у конференціях; медіа-присутність
	Відгуки клієнтів	Онлайн-рейтинг; експертні оцінки; кейси успіху
Кадрові	Кваліфікація персоналу	Рівень освіти; сертифікації; досвід роботи
	Мотивація	Рівень задоволеності персоналу; плинність кадрів
	Розвиток персоналу	Інвестиції в навчання; кількість тренінгів
	Організаційна культура	Командна ефективність; внутрішні комунікації; кількість внутрішніх конфліктів
Стратегічні	Розвиток компанії	Темпи зростання; диверсифікація послуг
	Конкурентоспроможність	Унікальні переваги; бар'єри входу
	Партнерства	Кількість стратегічних альянсів; кількість міжнародних партнерів
Ризик-орієнтовані	Операційні ризики	Рівень невдалих проєктів; ризик перевищення бюджету
	Фінансові ризики	Волатильність доходів; залежність від ключових клієнтів
	ESG-показники	Соціальна відповідальність; екологічність; корпоративне управління
	Репутаційні ризики	Кількість негативних відгуків

Таблиця 4. Вагові коефіцієнти критеріїв багатокритеріального оцінювання діяльності консалтингових компаній, розроблено автором

Група критеріїв	Ум. познач.	Вага групи (W_j)	Підгрупа	Локальна вага (w_{ij})	Глобальна вага ($W_j \times w_{ij}$)
Фінансові	W_1	0,20	Доходи	0,30	0,060
			Рентабельність	0,25	0,050
			Фінансова стійкість	0,25	0,050
			Ефективність витрат	0,20	0,040
Клієнтські	W_2	0,20	Задоволеність клієнтів	0,30	0,060
			Лояльність клієнтів	0,25	0,050
			Ринкова активність	0,20	0,040
			Якість сервісу	0,25	0,050
Операційні	W_3	0,15	Управління проектами	0,30	0,045
			Продуктивність	0,25	0,0375
			Якість виконання	0,25	0,0375
			Процесна ефективність	0,20	0,030
Інноваційні	W_4	0,10	Технологічний розвиток	0,30	0,030
			Інноваційна активність	0,25	0,025
			Знання та експертиза	0,25	0,025
			Гнучкість	0,20	0,020
Репутаційні	W_5	0,10	Ринкова позиція	0,30	0,030
			Професійна репутація	0,25	0,025
			Публічна активність	0,20	0,020
			Відгуки клієнтів	0,25	0,025
Кадрові	W_6	0,10	Кваліфікація персоналу	0,30	0,030
			Мотивація	0,25	0,025
			Розвиток персоналу	0,25	0,025
			Організаційна культура	0,20	0,020
Стратегічні	W_7	0,10	Розвиток компанії	0,35	0,035
			Конкурентоспроможність	0,35	0,035
			Партнерства	0,30	0,030
Ризик-орієнтовані	W_8	0,05	Операційні ризики	0,25	0,0125
			Фінансові ризики	0,25	0,0125
			ESG-показники	0,30	0,015
			Репутаційні ризики	0,20	0,010

У межах фінансової групи найбільшу локальну вагу мають показники доходів, що відповідає їх визначальній ролі у формуванні фінансових результатів компанії, тобто серед усіх фінансових показників доходи мають 30% важливості. Рентабельність та фінансова стійкість мають однакові ваги (по 0,25), що підкреслює їхню значущість для оцінювання ефективності використання ресурсів та здатності компанії підтримувати стабільний фінансовий стан. Ефективність витрат, хоча і має дещо меншу вагу, залишається важливим індикатором раціональності використання ресурсів.

Клієнтські критерії також формують 20% інтегральної оцінки, що відображає сучасну орієнтацію консалтингового бізнесу на потреби клієнтів. Найбільшу вагу у цій групі має задоволеність клієнтів (0,30), тоді як лояльність та якість сервісу оцінюються на рівні 0,25, а ринкова активність – 0,20. Такий розподіл свідчить про домінування якісних характеристик взаємодії з клієнтами над кількісними.

Операційні критерії відображають внутрішню ефективність діяльності компанії. Найбільш вагомим є управління проектами (0,30), що логічно, зважаючи на проектний характер консалтингового бізнесу.

Інноваційні, репутаційні, кадрові та стратегічні критерії мають однакову вагу (по 0,10), що відображає їхню важливість як факторів довгострокової конкурентоспроможності. У кожній із цих груп найбільша вага, як правило, надається ключовій підгрупі (наприклад, технологічному розвитку, ринковій позиції чи кваліфікації персоналу), що визначає стратегічний потенціал компанії. Зокрема, у стратегічному блоці найбільшу вагу мають розвиток компанії та конкурентоспроможність, що підкреслює їхню вирішальну роль у забезпеченні стійкого зростання. У свою чергу, кадрові критерії акцентують увагу на якості людського капіталу, де кваліфікація персоналу має найбільшу вагу. Найменшу вагу серед груп критеріїв мають ризик-орієнтовані показники, однак їх включення до моделі є важливим з огляду на сучасні вимоги до врахування факторів невизначеності та принципів ESG. У межах цієї групи найбільшу вагу мають ESG-показники, що відображає зростання ролі сталого розвитку в оцінюванні діяльності компаній.

Глобальна вага кожного показника визначається як добуток ваги групи критеріїв (W_k) на локальну вагу підгрупи (w_k). Такий підхід дозволяє оцінити реальний внесок кожного елемента системи критеріїв у формування інтегрального рейтингу та забезпечує прозорість ієрархічної структури моделі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті запропоновано багатокритеріальну модель рейтингового оцінювання діяльності консалтингових компаній, яка базується на використанні підходу MCDA та методу аналізу ієрархій, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку діяльності компаній з урахуванням широкого спектра критеріїв, що охоплюють фінансові, клієнтські, операційні, інноваційні, репутаційні, кадрові та інші аспекти, а також забезпечує більш об'єктивне та всебічне відображення конкурентних позицій консалтингових компаній порівняно з методами, які базуються на окремих показниках. Використання процедури нормалізації дозволило привести різномірні показники до єдиної шкали, а застосування вагових коефіцієнтів – врахувати відносну важливість кожного критерію у формуванні підсумкового рейтингу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для формування рейтингів консалтингових компаній, проведення бенчмаркінгу, вибору стратегічних партнерів, а також обґрунтування управлінських рішень. Водночас проведення дослідження має певні обмеження. Зокрема, результати оцінювання значною мірою залежать від якості вихідних даних, доступності інформації та суб'єктивності експертних оцінок при визначенні ваг критеріїв. Крім того, на наш погляд, показники повинні регулярно переглядатися з урахуванням сучасних трендів розвитку економіки, наприклад, розвитку цифровізації.

Напрямом подальших досліджень є аналіз чутливості результатів рейтингового оцінювання до зміни вагових коефіцієнтів, а також розроблення сценарних підходів до оцінювання діяльності компаній в умовах

нестабільного економічного середовища. Це дозволить підвищити надійність отриманих результатів та розширити можливості їх практичного застосування.

1. Біловодська, О. А., & Руденко, М. О. (2024). Ринок консалтингових послуг в Україні: моніторинг з використанням онлайн-сервісу Google Trends. In Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку. Київський національний університет технологій та дизайну. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27294/1/IMPER_2024_P693-697.pdf
2. Верба, В. А. (2013). Формування системи показників результативності консалтингової діяльності. Проблеми економіки, (4), 237–245.
3. Косіченко, І. І. (2020). Мегатренди сучасної еволюції консалтингового ринку. Інтелект XXI, (1), 49–54. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.8>
4. Кравець, Є. В. (2014). Оцінювання успіху консалтингової діяльності. Управління розвитком, (8), 108–111.
5. Левіщенко, О. С. (2020). Методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингу. Університетські наукові записки, (6), 15–25.
6. Марченко, О. С. (2021). Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. Економічна теорія та право, 2(45), 32–51.
7. Офіційний веб-сайт Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk.html>
8. Офіційний веб-сайт Ernst & Young. URL: https://www.ey.com/uk_ua
9. Офіційний веб-сайт McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/ua>
10. Офіційний веб-сайт KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html>
11. Офіційний веб-сайт PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review.html>
12. Офіційний веб-сайт KRESTON UKRAINE. URL: <https://kreston.ua/>
13. Офіційний веб-сайт EBS. URL: <https://www.ebskyiv.com/>
14. Офіційний веб-сайт PRO CONSULTING. URL: <https://proconsulting.ua/ua>
15. Офіційний веб-сайт Nota Group. URL: <https://notagroup.com.ua/>
16. Офіційний веб-сайт SV consulting. URL: <https://sv-consulting.com.ua/>
17. Belton, V., & Stewart, T. (2012). Multiple criteria decision analysis: an integrated approach. Springer Science & Business Media.
18. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. International journal of services sciences, 1(1), 83–98.
19. Triantaphyllou, E. (2000). Multi-criteria decision making methods. In Multi-criteria decision making methods: A comparative study (pp. 5–21). Springer, Boston, MA.
20. Vault. Most Prestigious Consulting Firms. URL: <https://vault.com/best-companies-to-work-for/consulting/best-consulting-firms-prestige#rankings-group-0>
21. Ukrainian Business Award. ТОП-10 консалтингових компаній в Україні у 2025. <https://uba.top/consulting-companies-in-ukraine/>

-
1. Bilovodska, O. A., & Rudenko, M. O. (2024). Rynok konsaltnykh poslug v Ukraini: monitorynh z vykorystanniam onlain-servisu Google Trends. In Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku. Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dizainu. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27294/1/IMPER_2024_P693-697.pdf
 2. Verba, V. A. (2013). Formuvannia systemy pokaznykiv rezul'tatyvnosti konsaltnykhovoi diialnos-ti. Problemy ekonomiky, (4), 237–245.
 3. Kosichenko, I. I. (2020). Mehatrendy suchasnoi evoliutsii konsaltnykhovoho rynku. Intel'ekt XXI, (1), 49–54. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.8>
 4. Kravets, Ye. V. (2014). Otsiniuvannia uspikhu konsaltnykhovoi diialnosti. Upravlinnia rozvytkom, (8), 108–111.
 5. Levishchenko, O. S. (2020). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti konsaltnyhu. Universytetski naukovy zapysky, (6), 15–25.
 6. Marchenko, O. S. (2021). Teoretychni osnovy otsinky efektyvnosti biznes-konsaltnyhu. Ekonomichna teoriia ta pravo, 2(45), 32–51.
 7. Ofitsiinyi veb-sait Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk.html>

8. Ofitsiyniy veb-sait Ernst & Young. URL: https://www.ey.com/uk_ua
9. Ofitsiyniy veb-sait McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/ua>
10. Ofitsiyniy veb-sait KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html>
11. Ofitsiyniy veb-sait PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review.html>
12. Ofitsiyniy veb-sait KRESTON UKRAINE. URL: <https://kreston.ua/>
13. Ofitsiyniy veb-sait EBS. URL: <https://www.ebskyiv.com/>
14. Ofitsiyniy veb-sait PRO CONSULTING. URL: <https://proconsulting.ua/ua>
15. Ofitsiyniy veb-sait Nota Group. URL: <https://notagroup.com.ua/>
16. Ofitsiyniy veb-sait SV consulting. URL: <https://sv-consulting.com.ua/>
17. Belton, V., & Stewart, T. (2012). Multiple criteria decision analysis: an integrated approach. Springer Science & Business Media.
18. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. International journal of services sciences, 1(1), 83-98.
19. Triantaphyllou, E. (2000). Multi-criteria decision making methods. In Multi-criteria decision making methods: A comparative study (pp. 5-21). Springer, Boston, MA.
20. Vault. Most Prestigious Consulting Firms. URL: <https://vault.com/best-companies-to-work-for/consulting/best-consulting-firms-prestige#rankings-group-0>
21. Ukrainian Business Award. TOP-10 konsal'tynhovykh kompanii v Ukraini u 2025. <https://uba.top/consulting-companies-in-ukraine/>