

УДК 338.46

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ПРОВЕДЕННЯ КОНСАЛТИНГУ

Олександр Кундеус¹; Наталія Зарудна²

¹Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна

²Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

Резюме. Розглянуто значення ринку послуг у розвитку економіки, визначено, що ринок послуг зазнав значних еволюційних змін, подолавши шлях від суворого обмеження набору послуг до виконання сферою послуг соціальних функцій загальносуспільного значення. На основі аналізу еволюції консалтингових послуг визначено причини відокремлення консалтингу в окрему галузь. За результатами проведеного дослідження визначено, що консалтинг, це послуга формату B2B, сутність якої зводиться до надання професійних рекомендацій щодо проблемних питань ведення бізнесу. Основним призначенням консалтингу є ґрунтовний аналіз поточної ситуації в компанії, визначення оптимального вектора розвитку та розроблення ефективних рішень для підвищення ефективності менеджменту, а також зниження ризиків та покращення фінансового стану компанії. Окрім того, консалтингові послуги, окрім безпосередньо консультування, передбачають і практичну реалізацію певних технічних чи організаційних завдань. Для кращого розуміння сутності процедури розглянуто алгоритм надання консалтингових послуг, умови звернення компанії за послугами консалтингу, а також визначено основні переваги та недоліки використання зовнішніх консультантів. Здійснено аналіз особливостей різних організаційно-правових форм консалтингового бізнесу (одноосібне володіння, партнерство та корпорація), визначено умови ефективності їх упровадження, а також основні переваги та недоліки. Визначено, що вибір конкретної організаційно-правової форми консалтингового бізнесу залежить від багатьох факторів, серед яких найбільш вагомими можна назвати ринкові та юридичні умови. Також слід мати на увазі, що в процесі розвитку консалтингова компанія може змінювати форму ведення бізнесу. Розглянуто особливості розвитку ринку консалтингових послуг в Україні, зокрема визначено, що на вітчизняному ринку представлено весь спектр консалтингових послуг, характерний для світової індустрії консалтингу. Водночас ринок консалтингу в Україні все ще не є високорозвиненим, що зумовлено багатьма причинами і, в першу чергу, складнощами, спричиненими тривалою пандемією та повномасштабною війною. За прогнозами експертів, під час війни та період повоєнної відбудови в Україні очікується підвищення попиту на різноманітні консалтингові послуги. Найбільш затребуваними будуть: юридичний консалтинг; консультування з питань антикризового менеджменту; аналіз геополітичних викликів для бізнесу та розвиток стратегій бізнес-менеджменту; IT-консалтинг та консультування з питань розвитку стратегій сталого розвитку.

Ключові слова: консалтинг, консультування, цифрова трансформація, консалтингові послуги, форми консалтингу, консалтинговий бізнес.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.093

Отримано 25.09.2024

UDC 338.46

STAGES OF DEVELOPMENT AND METHODOLOGICAL APPROACHES OF CONSULTING

Alexander Kundeus¹; Nataliia Zarudna²

¹Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

²West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article considers the importance of the market of services in the development of the economy, it is determined that the market of services has undergone significant evolutionary changes, having

overcome the path from a strict restriction of the set of services to the implementation by the sphere of services of social functions of general public importance. Based on the analysis of the evolution of consulting services, the reasons for the separation of consulting into a separate industry are determined. According to the results of the study, it is determined that consulting is a service of the V2V format, the essence of which is reduced to providing professional recommendations on problematic issues of doing business. The main purpose of consulting is a thorough analysis of the current situation in the company, determining the optimal vector of development and developing effective solutions to improve management efficiency, as well as reduce risks and improve the financial condition of the company. In addition, consulting services, in addition to consulting directly, also provide for the practical implementation of certain technical or organizational tasks. For a better understanding of the essence of the procedure, the article considers the algorithm for providing consulting services. The conditions for contacting the company for consulting services are considered, and the main advantages and disadvantages of using external consultants are determined. The analysis of the features of various organizational and legal forms of a consulting business (sole ownership, partnership and corporation) is carried out, the conditions for the effectiveness of their implementation, as well as the main advantages and disadvantages, are determined. It is determined that the choice of a specific organizational and legal form of consulting business depends on many factors, among which the most significant can be called market and legal conditions. It should also be borne in mind that in the process of development, a consulting company can change the form of doing business. The article considers the peculiarities of the development of the market of consulting services in Ukraine, in particular, it is determined that the whole range of consulting services characteristic of the global consulting industry is represented on the domestic market. At the same time, the consulting market in Ukraine is still not highly developed, which is due to many reasons and primarily difficulties caused by a long pandemic and a full-scale war. According to experts' forecasts during the war and the period of post-war reconstruction in Ukraine, the demand for various consulting services is expected to increase, the most popular will be: legal consulting; advising on crisis management; analysis of geopolitical challenges for business and development of business management strategies; IT consulting and consulting on the development of sustainable development strategies.

Key words: consulting, consulting, digital transformation, consulting services, forms of consulting, consulting business.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.093

Received 25.09.2024

Постановка проблеми. Світова індустрія консалтингових послуг стрімко розвивається, перевищуючи темпами розвитку інші сфери економіки. Консалтингові послуги набувають все більшої популярності. В Україні цей процес є не таким стрімким та має дещо суперечливий характер, що зумовлено впливом тривалої пандемії та повномасштабною війною. Для кращого розуміння сутності консалтингового бізнесу та перспективних напрямів його розвитку в Україні доцільно ґрунтовніше проаналізувати світовий досвід розвитку консалтингових компаній, види та форми консалтингу, найперспективніші організаційно-правові форми організації консалтингового бізнесу, структуру ринку консалтингових послуг та перспективні напрями його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню еволюції розвитку ринку консалтингових послуг, його становленню, особливостям організації діяльності консалтингових компаній приділено чимало уваги науковців та практиків. Значний внесок у розвиток даного питання здійснено такими науковцями та практиками, як: М. Безкровний, В. Верба, Т. Решетняк, М. Копитко, М. Верескля, Х. Групська, Г. Філюк, І. Притула та ін. Попри значний доробок, індустрія консалтингових послуг розвивається надзвичайно стрімко, що потребує всебічного дослідження.

Метою дослідження є визначення сутності, еволюції розвитку, значення для розвитку економіки, а також дослідження видів та форм консалтингу, організаційно-правових форми консалтингового бізнесу та методологічних підходів до проведення консалтингу.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: визначення значення ринку послуг для розвитку економічних відносин; огляд етапів зародження та еволюції розвитку консалтингового бізнесу; окреслення основних видів консалтингових послуг відповідно до класифікації Європейського довідника консультантів; визначення основного призначення та мети консалтингових послуг;

аналіз алгоритму надання консалтингових послуг; визначення основних переваг та недоліків використання послуг зовнішніх консультантів; огляд організаційно-правових форм консалтингового бізнесу; визначення основних тенденцій розвитку індустрії консалтингових послуг у світі та Україні, а також окреслення основних перспективних напрямів розвитку консалтингового бізнесу.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку ринок послуг є невід’ємною складовою економічних відносин, складає значну частку національних ВВП, що має тенденцію до зростання. Послуга, як така, є результатом людської діяльності у сфері науки, виробництва, техніки і технологій, управління. Сфера послуг зазначала значних еволюційних змін, подолавши шлях від суворо обмеженого набору послуг, що надавалися переважно для особистого споживання, до виконання сферою послуг соціальних функцій загальносуспільного значення (послуги зв’язку, страхування, фінансових установ тощо). В умовах сьогодення сфера послуг становить основу економіки розвинених країн.

Зародження консалтингу відбулось у США наприкінці ХХ ст., а одним із засновників був Артур Д. Літл. Основна увага на той час приділялася підвищенню продуктивності праці в цехах. Фірми раннього консалтингу орієнтувалися на допомогу власникам бізнесу в проєктуванні складальних ліній та організації простору в торговельній залі [4].

Як влучно зазначають М. І. Копитко, М. Р. Верескля, Х. А. Групська: «Базовими причинами трансформування консалтингу (консультування) в специфічне середовище діяльності є: розвиток технологічних підходів до консультування у різних сферах підприємницької діяльності, актуалізація та поширення застосування методів зовнішнього консультування, виникнення потреби в залученні зовнішніх експертів (консультантів) через неможливість самостійного швидкого реагування на ринкові ситуації або внутрішні проблеми на підприємстві, які виникають» [5, с. 152].

Консалтинг (консультування) було відокремлено в окрему галузь у результаті промислової революції, суспільного розподілу праці та напруженої конкурентної боротьби. Результатом впливу перелічених факторів значної цінності набув так званий четвертий фактор виробництва – інформація. Запорукою успіху бізнесу стала не лише ринкова обізнаність щодо таких питань, як ціни, конкуренти, споживачі та інше, а й управлінська поінформованість (раціональна організація виробництва, праці, формування мотивації, якісний менеджмент тощо).

Першу консалтингову фірму, яка мала назву «Служба ділових досліджень», створено на початку ХХ ст. у Чикаго. Згодом відомим соціологом Елтоном Мейо започатковано розвиток мотиваційних концепцій управління персоналом, а вже у 1925 р. Джеймс О. Мак-Кінсі організував першу консалтингову фірму, яка спеціалізувалася на фінансово-аналітичних та бухгалтерських послугах.

Становленню та розвитку консалтингу як офіційно визнаної сфери діяльності та прибуткового бізнесу сприяв сплеск ділової активності після Другої світової війни. Саме в цей історичний період почалося загальне відновлення світової промисловості, фінансової системи, утворення та зміцнення ринкових позицій більшості провідних консалтингових фірм, які набули рис повноцінних комерційних підприємств із власною стратегією розвитку та притаманним саме консалтингу асортиментом. Інститут консалтингу набув суттєвого значення для розвитку економічної системи.

Нафтові шоки 1970-х рр. і наступні глобальні економічні та політичні потрясіння спричинили виникнення управлінського консалтингу. Зростаюча структура витрат по галузях і зростаюча потреба в консультуванні (допомозі) під час першої хвилі глобалізації економіки створили сприятливі умови для процвітання консультативної індустрії. Бізнес гостро потребував нових складних інструментів для стратегічного планування та організаційного редизайну. Для задоволення окреслених потреб консалтингові компанії

згодом розробили нові методи конкурентної стратегії, ранні системи ERP, системи управління персоналом і методи управління змінами (консалтинг 1.0) [4].

У перший етап цифрової трансформації індустрія управлінського консалтингу вступила в період ранньої інтернаціоналізації економіки (консалтинг 2.0). Для цього періоду характерним є зниження вартості зв'язку, активний розвиток діджиталізації бізнесу та, як наслідок, децентралізація економіки, посилення конкуренції. Консалтингові компанії розробили стратегії прогнозування на основі даних, децентралізовані системи контролю та методології управління змінами.

Початок 2000-х рр. ознаменував чергову перехідну епоху для світової економіки. Терористичні акти 11 вересня 2001 р. (атаки 9/11) і наступні атаки на європейські та світові столиці призвели до розроблення урядами та бізнес-лідерами систем управління ризиками та стихійними лихами. Додатковим поштовхом стала фінансова криза, яка розпочалась у 2007 р. Перелічені фактори спровокували виникнення необхідності у спеціалізованих консультантах, які б були здатні аналізувати, розуміти та адаптувати процеси для захисту бізнесу від невизначеностей і ризиків. Тобто виникла необхідність в експертах-рятувальниках (консалтинг 3.0). Консалтинг 4.0 – це період цифровізації індустрії консалтингу [4]. Водночас слід погодитися з думкою колективу авторів [8] стосовно процесу становлення концепції Індустрії 5.0. Вони визначають переваги її становлення у сфері розвитку бухгалтерського обліку, зокрема таких, як: «інтенсифікація економіки; особистісне зростання; децентралізація управління та саморегулювання; забезпечення урбаністичного комфорту; якісне отримання адміністративних послуг; екологічний, соціальний захист та кібернетично-військова безпека громадян» [8]. Вважаємо, що ці переваги матимуть і прямий вплив на подальший розвиток консалтингу, адже в сучасних умовах індустрія консалтингу активно послуговується штучним інтелектом (ШІ), у тому числі генеративним.

Сучасне бізнес – середовище розвивається в умовах значної невизначеності та напруженої конкуренції, що змушує підприємців розв'язувати безліч завдань, які безпосередньо не пов'язані з їх основною діяльністю. Зокрема доводиться вирішувати кадрові, юридичні, фінансові та бухгалтерські питання, займатися маркетингом та іншими бізнес-процесами. Якісно вирішувати всі ці питання пересічній людині доволі складно. Це може негативно позначитися на діяльності компанії. Саме тому компанії звертаються до послуг консалтингу.

Отже, консалтинг (консультування) – це послуга формату B2B, що полягає у наданні професійних рекомендацій щодо тих чи інших питань ведення бізнесу. Відповідно до класифікації Європейського довідника консультантів [7] розрізняють 84 види консалтингових послуг, які для зручності об'єднано у 8 основних груп:

- загальне управління (загальний менеджмент);
- адміністрування та документообіг;
- фінансове управління (фінансовий менеджмент). Фінансовий консалтинг надає послуги, пов'язані з грамотним управлінням матеріальними запасами, внутрішнім розподілом бюджету, інвестуванням та інше;
- управління кадрами (управління персоналом). Кадровий консалтинг ґрунтується на формуванні внутрішнього клімату серед співробітників компанії та кадрового підбору відповідно до вимог компанії-замовника;
- маркетинг;
- виробництво (виробничий менеджмент);
- інформаційні технології (ІТ-сфера). ІТ-консалтинг на сьогодні є найбільш затребуваним видом консультаційних послуг в Україні;
- спеціалізовані послуги (інформаційний, інженерний, юридичний, екологічний та інші види консалтингу).

Замовлення консалтингових послуг знімає необхідність керівництву компанії залучити до штату додаткових фахівців, займатися пошуком кваліфікованих кадрів.

Суб'єктами на ринку консалтингових послуг є консультант (юридична або фізична особа, яка здійснює консультування) та клієнт (юридична або фізична особа, яка звернулася за послугою консультування до агентства (консалтингової компанії)).

Основним призначенням консалтингу (консультативних послуг) є ґрунтовний аналіз поточної ситуації в компанії, визначення оптимального вектора розвитку та розроблення ефективних рішень для підвищення ефективності менеджменту, а також зниження ризиків та покращення фінансового стану компанії.

Метою консалтингу є професійна допомога менеджменту компанії в досягненні визначених цілей, тобто надання консалтинговою фірмою або консалтером послуг різного характеру (здебільшого це надання інформації на певну тему) з метою допомоги у просуванні та вдосконаленні бізнес-ідей.

Консалтинг надає можливість розв'язати багато завдань різного характеру. За необхідності це можуть бути комплексні завдання, або ж навпаки, вузькоспеціалізовані завдання. Наприклад, консалтингові бухгалтерські послуги ґрунтуються на залученні спеціалізованих фахівців. Консалтингові послуги, окрім безпосередньо консультування, передбачають також і практичну реалізацію певних технічних чи організаційних завдань. Надання консалтингових послуг є зовнішнім видом консультування, здійснюється на основі тимчасового залучення консультантів на період надання консультативних послуг.

Алгоритм здійснення консалтингу складається з таких фаз: підготовка; діагностування проблеми; планування дій; розроблення рішення; впровадження; завершення. Кожна фаза розбивається на певні етапи (табл. 1).

Таблиця 1. Алгоритм здійснення консалтингових послуг [1]

<i>Фаза</i>	<i>Етап</i>
1. Підготовка	– попередній контакт з клієнтом – попередній діагноз проблеми – планування завдання – пропозиція клієнту відносно завдання – укладання контракту на консультування
2. Діагностика	– виявлення фактів – аналіз і синтез фактів – детальне вивчення проблеми
3. Планування дій	– напрацювання рішень – оцінювання альтернативних варіантів – пропозиція клієнту – планування впровадження змін
4. Упровадження	– допомога в реалізації змін – корекція пропозиції – навчання – розвиток навичок
5. Завершення	– оцінювання – кінцевий звіт – розрахунки за зобов'язаннями – плани на майбутнє – завершення роботи консультанта

Основною перевагою консультантів є їх об'єктивність, неупередженість та глибоке знання ринкової ніші. завдані чому вони здатні надавати ефективні рішення. Консультанти займаються аналізом та експертизою, розробленням фінансового плану й рекомендацій, ґрунтовним дослідженням бізнес-процесів,

проведенням тренінгів. Консалтингові послуги замовляють не лише за наявності проблем, додатковою потребою в консультуванні може бути, наприклад, розширення компанії.

Загалом використання консалтингових послуг допомагає вирішити такі завдання: вдосконалити бізнес-процеси; пошук нових можливостей для зростання; виведення на ринок нового продукту (товару, послуги); підбір кваліфікованих кадрів; упровадження нових методів управління.

Існують різні форми консалтингу: аналітика та прогнозування; аудит; консультації; участь у проєкті.

Слід також звернути увагу на той факт, що на практиці розрізняють різноманітні організаційно-правові форми консалтингового бізнесу, які важливо враховувати, оскільки залежно від форми організації консалтингового бізнесу виникають розбіжності щодо ведення обліку, звітності, оподаткування та відповідальності.

Виділяють такі організаційно-правові форми консалтингового бізнесу:

- одноосібне володіння (практик-одинак, власник та, можливо, кілька його працівників). Характерними рисами таких компаній є виконання власником функцій консультанта (за необхідності на період виконання завдання може бути залучено кілька працівників) та керівника компанії. Прибуток такої компанії оподатковується як особистий прибуток власника;

- партнерство (є найбільш поширеною формою у сфері консалтингу). Така організаційно-правова форма консалтингового бізнесу створюється на підставі угоди між кількома особами, які об'єднали свої компетентності, навички та ресурси й утворили компанію з обов'язком розподіляти між собою зобов'язання, прибутки і збитки. Функції партнерів консалтингової фірми під час виконання завдань відображено на рис. 1. Партнерство як форма організації консультативного бізнесу підтвердило свою життєздатність та перспективність в умовах ринку завдяки оптимальному поєднанню рівня кваліфікації та навичок партнерів, поділу праці, раціонального використання ресурсів компанії, солідарної відповідальності та забезпечення продовження роботи за відсутності одного з партнерів. Партнерству як організаційно-правовій формі консалтингового бізнесу притаманні також і певні недоліки: солідарна відповідальність партнерів та необхідність досягнення згоди по кожному важливому питанню інколи призводить до конфлікту інтересів та неефективності партнерства;

- корпорація (в Україні це зазвичай акціонерне товариство). Дана форма організації бізнесу відокремлена від власника (власників), основними перевагами даної організаційно-правової форми є гнучкість у виконанні визначених завдань та розвитку бізнесу, можливість зміни кількості власників, реінвестування прибутків компанії.

Вибір конкретної організаційно-правової форми консалтингового бізнесу залежить від багатьох факторів, серед яких найвагомішими можна назвати ринкові та юридичні умови. Також слід мати на увазі, що в процесі розвитку консалтингова компанія може змінювати форму ведення бізнесу.

Для консалтингового бізнесу характерним є різноманітність структур управління, що пояснюється значними відмінностями в розмірах компаній, напрямками діяльності та особливостями організаційної культури.

Однією з найпоширеніших є лінійно-функціональна структура управління консалтинговою компанією, для якої характерна формалізована багатоступенева ієрархія. Така структура управління буде найбільш ефективною у таких випадках: виконання сталих завдань; виконання повторювальних процесів; розподіл між виконавцями відносно однакових завдань, обмежена кількість інформації.



Рисунок 1. Основні функції партнерів консалтингової компанії під час виконання завдань [2]

Лінійно-функціональна структура управління є багаторівневою:

Перший рівень – консультанти без рангів, виконують завдання для клієнта поодиночки або бригадами;

Другий рівень – відповідальні за окремих консультантів або бригаду, що виконують завдання клієнта – керівники проєкту або наставники.

Основними функціями керівників або наставників є: планування роботи консультантів; здійснення контролю за якістю та дотриманням термінів виконанням завдань; інформування керівництва компанії про хід виконання робіт (завдань), як в загальному, так і розрізі кожного консультанта; налагодження комунікацій між консультантами та керівництвом клієнтської компанії.

Третій рівень – співвласники компанії, які несуть формальну відповідальність перед клієнтами за виконання консультантами (або бригадами) завдань клієнта.

Четвертий рівень – регіональні віце-президенти, президенти та виконавчий комітет компанії, які, як правило, теж є співвласниками.

Співвласники виконують такі основні функції: проведення попередніх перемовин щодо визначення проблеми та кола завдань, які необхідно виконати; підготовка угоди; підбір та формування бригади консультантів; загальне спостереження за процесом виконання консультантами визначених завдань; вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникнути між консультантами та клієнтом; коригування звіту про виконання робіт і передавання його замовнику. До функцій президента консалтингової компанії належать: здійснення керівництва компанією; координація роботи консультантів; формування та проведення внутрішньої політики компанії. На голову виконавчого комітету консалтингової компанії покладено виконання таких функцій: розроблення довготермінової політики компанії; представництво компанії в радах, комітетах, асоціаціях тощо.

Характерною рисою консалтингових компаній є обов'язок усіх співробітників. Незалежно від посади та ієрархії в компанії, здійснювати консультативну діяльність.

Лінійно-функціональна структура управління ефективна для багатопрофільних консалтингових компаній, що спеціалізують як за функціональним, так і за галузевими принципами, мають регіональну мережу та закордонні філіали. Характерною рисою таких компаній є наявність допоміжних підрозділів, які «розвантажують» роботу основних департаментів компанії.

Основними завданнями допоміжних підрозділів зазвичай є кадрові питання – рекрутинг, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів консалтингової компанії; допомога в роботі консультантам; комунікування з потенційними клієнтами, розширення клієнтури, отримання побічних прибутків.

Основними елементами діяльності консалтингової компанії є консультативна діяльність, дослідження й підготовка управлінських кадрів.

Матрична структура управління консалтингової компанії зазвичай створюється на базі функціональної структури. За умови динамічного зростання консалтингової компанії вона стрімко розвивається шляхом «захоплення» нових сегментів ринку. Такий розвиток потребує створення регіональних відділень. Такими регіональними

відділеннями можуть бути тимчасові групи, зайняті пошуком розширення клієнтської бази та великі контори, спроможні самостійно надавати консультації з широкого кола питань. Основною ідеєю структури регіональних відділень (рис. 2) є те, що члени цільової групи або бригади, включаючи консультантів регіональних відділень та функціональних відділів, знаходяться у подвійному підпорядкуванні: тимчасовому та постійному. Тимчасовий контроль здійснює керівник регіонального відділення, а постійний – керівник функціонального відділу. Формування тимчасових груп активно використовується у проєктному управлінні. Створення тимчасових груп зумовлено підвищенням рівня складності проблем, які вирішуються, що потребує спеціалізації консультантів на окремих галузях знань. Саме спеціалізоване консультування є ядром матричної структури.



Рисунок 2. За матричної структури управління: структура регіональних відділень консалтингової фірми [2]

Переваги матричної структури консалтингового бізнесу полягають саме у можливості оперативно перерозподіляти консультантів між проєктами та залучати допоміжних фахівців залежно від складності та приналежності до тієї чи іншої сфери бізнесу. Такий підхід забезпечує якість та оперативність виконання завдань, а також зменшує витрати. Організаційна структура філіалів формується за функціональним принципом. Такий підхід дозволяє знизити витрати на переїзд консультантів, полегшити пошук клієнтів та ґрунтовніше дослідити специфіку конкретного ринку. При цьому зберігаються традиції й політика головної компанії, можливість навчання (підвищення кваліфікації) консультантів у головному центрі, ефективне комунікування між головним і регіональними відділеннями. Різновидом матричної структури є площинна, яка формується за принципом скорочення рівнів ієрархії та ланок між робочим консультантом і головним управляючим, що покращує рівень співробітництва та внутрішній клімат у компанії.

На сьогоднішні в розвинених країнах світу індустрія консалтингу стрімко розвивається і в темпах розвитку випереджає інші галузі світової економіки.

Вітчизняний ринок консалтингу почав розвиватися наприкінці 1990-х рр. Слід зазначити, що на відміну від світових тенденцій, консалтинговий ринок в Україні

розвивається недостатньо динамічно і дещо суперечливо. На сьогодні на ринку консалтингових послуг України представлено весь спектр консалтингових послуг, характерний для світової індустрії консалтингу (рис. 3): ІТ-консалтинг; юридичний консалтинг; маркетинговий консалтинг (послуги з дослідження ринку); фінансовий, бухгалтерський консалтинг та аудит; послуги щодо реорганізації та реструктуризації бізнесу; послуги щодо тренінгів та семінарів; послуги стратегічного планування бізнесу та інше [6, с. 117].

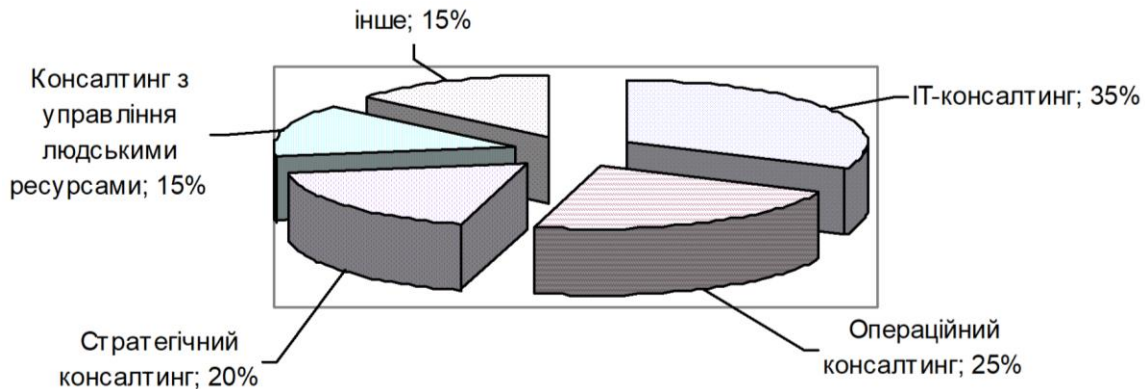


Рисунок 3. Структура українського ринку консалтингових послуг

*сформовано авторами за даними джерела [3].

Водночас, попри значну присутність на українському ринку господарюючих суб'єктів, у тому числі й міжнародних, ринок консалтингу в Україні все ще не є високорозвиненим, що зумовлено багатьма причинами, і в першу чергу, складнощами, спричиненими тривалою пандемією та повномасштабною війною. Підтвердженням цьому є той факт, що частка консалтингових послуг в Україні є у 2,5 раза нижчою, ніж у європейських країнах [6, с. 117].

За висновками експертів, під час війни та в період повоєнної відбудови в Україні очікується підвищення попиту на різноманітні консалтингові послуги. Найбільш затребуваними будуть:

- консультування у фінансовій, податковій та правовій сферах з дотримання законодавства (юридичний консалтинг);
- аналіз геополітичних викликів для бізнесу та розвиток стратегій бізнес-менеджменту;
- консультування з питань антикризового менеджменту та відновлення бізнесу;
- ІТ-консалтинг – цифровізація, впровадження інноваційних технологій у виробництво та управління;
- консультування з питань розвитку стратегій сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Висновки. На сучасному етапі розвитку світова індустрія консалтингу стрімко розвивається, перевищуючи темпами розвитку інші сфери економіки. Спостерігається швидке розширення крупних консалтингових компаній, асортимент послуг яких постійно розширюється. Причинами популяризації консалтингових послуг стали: розвиток технологічних підходів до консультування у різних сферах підприємницької діяльності, актуалізація та поширення застосування методів зовнішнього консультування, виникнення потреби в залученні зовнішніх експертів (консультантів) через неможливість самостійного швидкого реагування на ринкові ситуації або внутрішні проблеми на підприємстві, які виникають. В Україні ринок консалтингових

послуг розвивається дещо повільнішими темпами та подекуди має суперечливий характер, що зумовлено впливом тривалої пандемії та повномасштабною війною. Найбільш розвиненим на сьогодні є ІТ-консалтинг, який і надалі набирає популярності.

Conclusions. At the present stage of development, the global consulting industry is rapidly developing, exceeding the pace of development of other sectors of the economy. There is a rapid expansion of large consulting companies and the range of services is constantly expanding. The reasons for the popularization of consulting services were: the development of technological approaches to consulting in various areas of entrepreneurial activity, the actualization and dissemination of the use of external consulting methods, the need to attract external experts (consultants) due to the impossibility of an independent quick response to market situations or internal problems that arise in the enterprise. In Ukraine, the market for consulting services is developing at a somewhat slower pace and sometimes has a contradictory character, due to the influence of a long pandemic and a full-scale war. The most developed today is IT consulting, which continues to gain popularity.

Список використаних джерел

1. Безкровний М. Ф. Методологія консультування при наданні дорадчих послуг. *Ефективна економіка. (Електронний журнал)*. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5715> (дата звернення: 20.09.2024).
2. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навчальний посібник. Київ: 2000. 228 с. URL: <https://buklib.net/books/21917/> (дата звернення: 19.09.2024).
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.09.2024).
4. Еволюція консалтингу. Що таке консалтинг 4.0? URL: <https://www.management.com.ua/consulting/cons158.html> (дата звернення: 20.09.2024).
5. Копитко М. І., Верескля М. Р., Груписька Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2 (12). С. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>
6. Філюк Г., Притула І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз*. 2024. Вип. 34. № 1. С. 115–125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>
7. European Directory of Management Consultants. 1995. London: FEACO-AP Information services, 1995.
8. Muravskyi V., Zarudna N., Muravskyi V., Prokipchuk L. Accounting in the new generation society and Industry 5.0. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*. 2024. № 2. С. 177–194. Doi: [10.35774/visnyk](https://doi.org/10.35774/visnyk) 2024.02.177. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk>

References

1. Bezkrornyj M. F. (2017) Metodologhija konsultjuvannja pry nadanni doradchykh poslugh [Methodology of consulting in the provision of advisory services]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy] (electronic journal)*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5715> (accessed 20 September 2024).
2. Verba V. A., Reshetnjak T. I. (2000). Orghanizacija konsal'tynghovoji dijal'nosti: navchal'nyj posibnyk [Organization of consulting activities: a textbook]. Kyiv: 228 p. Available at: <https://buklib.net/books/21917/> (accessed 19 September 2024).
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinjy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 21 September 2024).
4. Evoljucija konsal'tynghu. Shho take konsal'tyngh 4.0? [Evolution of consulting. What is consulting 4.0?] Available at: <https://www.management.com.ua/consulting/cons158.html> (accessed 20 September 2024).
5. Kopytko M. I., Veresklja M. R., Ghrupsjka Kh. A. (2021) Tendenciji i vyklyky u sferi konsal'tynghu ta upravlinnja biznes-procesamy [Trends and challenges in consulting and business process management]. *Social'no-pravovi studiji*, vol. 2 (12), pp. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>
6. Fyljuk Gh., Prytula I. (2024) Rozvytok rynku konsal'tynghovykh poslugh v Ukrajinj v umovakh suchasnykh vyklykiv [Development of the consulting services market in Ukraine in the context of modern challenges]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 34, no. 1, pp. 115–125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>
7. European Directory of Management Consultants [European Directory of Management Consultants]. 1995. London: FEACO-AP Information services, 1995.
8. Muravskyi V., Zarudna N., Muravskyi V., Prokipchuk L. (2024) Accounting in the new generation society and Industry 5.0. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, no. 2, pp. 177–194. Doi: [10.35774/visnyk](https://doi.org/10.35774/visnyk) 2024.02.177. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk>