

## ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

### TRANSFORMATION OF THE CONSULTING SERVICES MODEL

*У статті розглянуто періодизацію розвитку світового ринку консалтингу з погляду промислових революцій, інституційних та суспільних перетворень від консалтингу 0.0 – на етапі його зародження до консалтингу 4.0, який відображає новий рівень технологічного розвитку, цифрову трансформацію та нове мислення світу, з метою виявлення відповідності пропозицій консалтингових компаній основним запитам, що характеризують кожний етап розвитку економіки та суспільних перетворень. Консалтинг 4.0 зумовлений інтенсивними змінами технологічного розвитку світу, розповсюдженням інновацій як наслідок зміни технологій стратегій зростання в усіх сферах економіки. Проаналізовано класичну, комбіновану та цифрову моделі консалтингових послуг та їхні складові елементи (інформація, експертиза, інсайт, впровадження, цифрові технології, штучний інтелект). Досліджено зміни під час цифрової трансформації ринку консалтингових послуг, що відбулися за трьома напрямками: регіональним, галузевим та структурним.*

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингові послуги, моделі консалтингових послуг, цифрова трансформація консалтингу.

*The article considers the periodization of the development of the global consulting market in terms of industrial revolutions, institutional and social transformations from consulting 0.0 – at its inception to consulting 4.0, which was due to intensive changes in the technological development of the world, the spread of innovation, as a consequence of changing technology growth strategies in all areas of the economy. The purpose of the study is to analyze the historical paradigm of consulting development and study the impact of digital technology on consulting services. The consulting industry began to enter the international market in the early 60's, bringing its management models and expertise to the transformation of European organizations. Over the next thirty years, the consulting industry found itself in a phase of rapid growth in Western markets, far outpacing the growth of the global economy over the same time period. At the core of the industry are six main areas – management consulting, strategic consulting, operational consulting, human resources consulting, financial consulting and technology consulting, combining services and offerings in different functional areas. The transformation of the consulting services model has undergone several transformations: classic model – combined model – digital model. The classic business model of consulting consists of four elements: information, expertise, insight, implementation. To the combined model are added digital technologies, which do not simply complement the work of the consultant, but are directly involved in the consulting process. The digital model of consulting services will be based on the use of all available digital technologies under the control of artificial intelligence. The Covid-19 pandemic has a huge impact on the economy as a whole, which of course has a significant impact on changes in the consulting market as well. Changes in the consulting market are occurring in three ways: by geographic region, by industry, and by the structure of consulting itself. Management decisions related to the pandemic have led to two unexpected results: companies have been forced to adapt their traditional methods to survive the crisis (remote work); companies have accelerated the process of technology adoption, accelerating the transition to an on-demand workforce model.*

**Key words:** consulting, consulting services, models of consulting services, digital transformation of consulting.

УДК 005.334

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-14>

**Левіщенко О.С.**

к.е.н., доцент кафедри економіки  
Національний транспортний  
університет

**Комчатних О.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки  
Національний транспортний  
університет

**Амеліна Н.К.**

к.е.н., доцент кафедри економіки  
Національний транспортний  
університет

**Levishchenko Olena**

National Transport University, Kyiv

**Komchatnykh Olena**

National Transport University, Kyiv

**Amelina Nataliia**

National Transport University, Kyiv

**Постановка проблеми.** За останні десятиліття світовий консалтинговий ринок виріс до багатомільярдної індустрії. Галузь не лише виросла в розмірах, статусі та міжнародному охопленні, а й пройшла через кілька циклів професіоналізації, що сьогодні зробило її одним із найбільш розвинутих сегментів в індустрії професійних послуг. Інтенсивні зміни технологічного розвитку світу, розповсюдження інновацій відбувається у всіх сферах економіки. А вплив світової пандемії на бізнес-процеси та технології ще більше прискорили цифрову трансформацію у галузях надання послуг. Консалтингова галузь також не є винятком, моделі консалтингових послуг зазнали певних перетворень від класичної до цифрової моделі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів розвитку консалтингу присвячено праці багатьох українських та зарубіжних учених, серед яких: В.А. Верба, Н.О. Євтушенко, О.В. Кленін, В.А. Коростельов, М. Кубр, К. Макхем, Р. Метцгер, Г. Ліппіт, О.О. Охріменко, О.К. Трофімова,

Т.І. Решетняк, Ф. Стіле, Е.А. Уткін, І.П. Чайка, Ю.В. Чернов та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз історичної парадигми розвитку консалтингу та вивчення впливу цифрових технологій на консалтингові послуги.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Історія консалтингу сягає своїм корінням кінця XIX ст., коли були засновані перші у світі сучасні консалтингові фірми. Спочатку консалтинг був зосереджений переважно на проєктуванні та фінансах та у міру зростання наукового менеджменту, операцій і організаційної теорії в наступні десятиліття все більше завоював популярність у діловому світі. Кількість консалтингових фірм швидко зростала, і в їх число увійшли такі відомі американські фірми, як Arthur D. Little, AT Kearney, Booz Allen Hamilton, а компанія McKinsey & Company і сьогодні відіграє провідну роль у світі консалтингу.

Індустрія консалтингу почала виходити на міжнародний рівень на початку 1960-х років, коли великі американські консалтингові компанії з

менеджменту розширилися до Європи, привносячи свої моделі управління і досвід у трансформацію європейських організацій. У наступні тридцять років консалтингова індустрія опинилася у фазі стрімкого зростання на західних ринках, набагато випереджаючи зростання світової економіки за той самий період часу. Наприклад, виручка десяти провідних світових консалтингових компаній із питань управління зросла з приблизно 200 млн доларів до приблизно 50 млрд доларів на початку XXI ст.

Майже через два десятиліття консалтингова галузь перетворилася на один із найбільш зрілих секторів професійних послуг, приносячи дохід від 100 до 300 млрд доларів залежно від визначень, що використовуються під час його оцінки (рис. 1). В основі галузі лежать шість основних сфер: управлінський консалтинг, стратегічний консалтинг, операційний консалтинг, кадровий консалтинг, фінансовий консалтинг і технологічний консалтинг, які об'єднали в собі послуги і пропозиції в різних функціональних сферах.

Нами було проаналізовано історичну парадигму розвитку консалтингу від 50-х років XX ст. до сформованого у 2016 р. поняття консалтингу 4.0, яке було зумовлено інтенсивною зміною технологічного розвитку світу, дифузійною інновацій як наслідок мінливих технологій, які продовжують стимулювати стратегії зростання в усіх сферах економіки (табл. 1).

Такі технології, як передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи, інтегруються в організації для отримання конкурентних переваг, і консалтинговий ринок не є винятком. А вплив світової пандемії COVID-19 на бізнес-процеси та технології ще більше прискорив цифрову трансформацію у галузях надання послуг.

Трансформація моделі консалтингових послуг пройшла низку перетворень: класична

модель – комбінована модель – цифрова модель. Розглянемо кожну з них.

Класична бізнес-модель консалтингу складається з чотирьох елементів:

1. Інформація (збір та аналіз даних про клієнта, галузі та позиції на ринку).

2. Експертиза (генерування різних способів вирішення проблем на основі експертних оцінок).

3. Інсайт (аналітичне застосування експертизи з метою пошуку ідей, які допоможуть клієнту досягти успіху).

4. Упровадження (формування дорожньої карти вибору та впровадження змін, які потрібно внести).

Усі ці елементи становлять основу консалтингової діяльності, проте якщо більш детально на них поглянути, то всі вони зазнають різного роду впливу технологій та, як наслідок, певних модифікацій [5].

У комбінованій моделі консалтингу додається ще один елемент – цифрові технології, які не просто доповнюють роботу консультанта, а безпосередньо задіяні в процесі консультування. Сам процес консультування може бути повністю модифікований під особливості певної цифрової технології. І хоча поки що цифрові технології не можуть повністю замінити людину, вони вже здійснюють суттєвий трансформаційний вплив на два елементи моделі: інформацію та експертизу.

Комбінована модель поєднує у собі сильні боки технологій та людських здібностей. Тривалий час це відбуватиметься під повним контролем та керівництвом людини-консультанта. Проте в довгостроковій перспективі ця модель замінюватиметься наступною модифікацією, у якій на перший план виходитиме штучний інтелект.

Цифрова модель консалтингових послуг базуватиметься на використанні всіх доступних цифрових технологій під наглядом штучного інтелекту. Він розв'язуватиме складні консалтингові завдання



Рис. 1. Характеристика світового ринку консалтингу

Джерело: [1; 2]

## Еволюційні етапи світового консалтингу

Етап	Основні риси	Характеристика ринку консалтингових послуг
<b>Консалтинг 0.0</b> (1950–1960-ті роки)	«Реорганізація цеху» – Основна увага приділялася підвищенню продуктивності у цехах, ефективності виробництва – Розвиток промислового консалтингу – Становлення ринку консалтингових послуг	Консалтинг розділився на два напрями: стратегічний консалтинг (розроблення стратегічної траєкторії для підтримки зростання компанії) та операційний консалтинг (методи зниження затрат та підвищення продуктивності трудомістких процесів)
<b>Консалтинг 1.0</b> (1970–1980-ті роки)	«Оволодіння інформаційними технологіями» – Активний розвиток поведінкових теорій – Прискорення зростання ринку консалтингових послуг	Розроблення нових методів конкурентної стратегії, ранні системи ERP, системи управління персоналом і методи управління змінами
<b>Консалтинг 2.0</b> (1990–2000)	«Використання інформаційно-комунікаційних технологій» – Із приходом Інтернету відбулася перша цифрова трансформація, що викликала децентралізацію економіки. Конкуренція посилюється через нівелювання географічних чинників чи розміру бізнесу. – Консалтинг стає загальноновизнаною всесвітньою галуззю – Створення міжнародних на регіональних консалтингових асоціацій	Розроблення стратегії прогнозування на основі даних, децентралізованої системи контролю та методології управління змінами, що допомогли клієнтам передбачити і реагувати на постійно мінливі ринкові умови
<b>Консалтинг 3.0</b> (2000–2015)	«Попередження ризиків та економічна рецесія» – Бізнес-лідери та уряди після низки терактів розробили системи управління ризиками та стихійними лихами – Світова економічна криза вперше призвела до рецесії в консалтинговій галузі – Великі компанії як альтернативу зовнішньому консалтингу почали впроваджувати внутрішні консалтингові групи	Потреба у вузькоспеціалізованих консультантах, які аналізували, розуміли й адаптували процеси для захисту бізнесу від ризиків і невизначеностей. Концептуальна робота та моделювання, що традиційно виконувалася зовнішніми консультантами з управління, виконується всередині компанії. Основні потреби клієнтів: баланс між розподілом внутрішніх ресурсів і скороченням витрат (управління зростанням та стабільністю компанії; збереження цінних співробітників, клієнтів та управління витратами)
<b>Консалтинг 4.0</b> (2016 – дотепер)	«Цифрова трансформація – нове мислення» – Новий рівень технологічного розвитку світу – Інновації як наслідок мінливих технологій продовжують стимулювати стратегії зростання – Такі технології, як передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи, інтегруються в організації для отримання конкурентних переваг – Вплив світової пандемії COVID-19 на бізнес-процеси та технології	Консалтингові компанії зосереджені не лише на аналізі процесів та їх оптимізації, а й контекстуалізації і побудові нових сфер розвитку бізнесу та розвитку нових бізнес-моделей від імені своїх клієнтів. Постійна конвергенція основних технологій (передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи), які стимулюють інновації і продовжують змушувати переосмислювати і реструктурувати багато галузей. Швидке впровадження бізнес-моделей, які об'єднують ці технології (наприклад, економіка спільного використання, моделі досвіду, соціальне підприємництво). Розроблення консультантами нових моделей взаємодії (моделювання, дизайн-мислення, великі дані/аналітика)

Джерело: розроблено на основі [3; 4]

набагато краще та швидше, спираючись на Big data та маючи доступні інструменти прогнозування.

Таким чином, прогнозується, що штучний інтелект стане кращим консультантом, аніж людина, у всіх чотирьох елементах класичної консалтингової бізнес-моделі. За таких умов роль людини-консультанта зводиться лише до верифікації або дозволу використати запропоновані штучним інтелектом рішення. Також людина-консультант зможе бути ефективнішою лише в окремих нішах, що будуть недоступні штучному інтелекту в силу різних причин.

У класичній моделі консалтингу збір інформації проводився шляхом проведення опитувань клієнтів чи певних спостережень, що вимагало значних часових та людських ресурсів. Із розвитком ринку, появою дослідницьких фірм та баз даних інформація стала загально доступною, що дало змогу клієнтам самостійно збирати дані про ефективність та діяльність своєї компанії. Тому потреба у зборі та опрацюванні інформації трансформувалася у потребу в її інтерпретації, що змусило великі консалтингові компанії впроваджувати нові цифрові технології. Нині компанії-клієнти мають доступ до програмних засобів, що дають їм змогу отримувати певні аналітичні дані, виявляти свої потреби, а також можливі шляхи їх вирішення. Ці програми також можуть прогнозувати певні тенденції, що допомагають коригувати бізнес-стратегії та визначати шляхи заощадження коштів в організації. Це не означає, що консалтингові компанії пропонують застарілі послуги, скоріше потреби клієнтів, що звертаються до консалтингових організацій, змінилися. Компанії-клієнти досі звертаються за допомогою в питаннях довгострокових переваг у висококонкурентних галузях, однак їхні консультаційні потреби є набагато складнішими.

У сучасних консалтингових компаніях, що займають провідні позиції на ринку, створено команди для аналізу даних для своїх клієнтів. Наприклад, McKinsey наймає досвідчених data-інженерів для безпосередньої роботи з клієнтами і допомоги у створенні більш складних механізмів збору та аналізу даних. BCG керує командою BCG Gamma, що організована спеціально для дослідження даних. Нині такі інструменти, як Looker, Tableau, Microsoft Power BI, Qlik, SAS та Domo, дають змогу компаніям миттєво створювати звіти та інформаційні панелі про всі аспекти бізнесу клієнта [6].

Тенденція до спеціалізації баз знань управлінських консалтингових фірм розпочалася ще у 1980-х роках. Будь-яка фірма може проконсультуватися зі спеціалістами галузі, не залучаючи великі консалтингові фірми та не замовляючи на весь пакет послуг. Попит на такі послуги значно зріс. У 2008 р компанії витратили менше 100 млн доларів на навчальні мережі експертів, а в 2017 р. ця кількість вже зросла до 800 млн доларів. На думку Integrity Research, у 2021 р. ці витрати перевищать 1 млрд доларів.

На початку експертиза була нехарактерною послугою, проте згодом на прикладі компанії McKinsey, яка розбудовувала основну базу знань, набуття досвіду у важливих галузевих дослідженнях стало першочерговим і для інших великих консалтингових компаній. Сьогодні завдяки так званім «навчальним мережам» ті самі експерти, яких десятиліттями наймали провідні консалтингові компанії, надають незалежні консультації.

Процес управлінського консультування став менш загадковим та більш прозорим, оскільки навчальні програми та інші матеріали надають корпораціям необхідні інструменти для впровадження аналітичних даних, усуваючи необхідність наймати спеціалізованого консультанта. Сьогодні інформація, яка раніше була комерційною таємницею великих управлінських консалтингових компаній, стала широкодоступною завдяки Інтернету. Практично всі основи консалтингу пояснюються в книгах, курсах MBA, семінарах та блогах, які ведуть экс-консультанти BCG, McKinsey, Bain та ін.

Поширення такої інформації становить загрозу для цінової пропозиції управлінських консалтингових фірм. Компанії-клієнти озвучують проблему, і консалтингові фірми виробляють рішення. Видимість того, що відбувається під час цього процесу, дуже обмежена. Клієнти роблять висновки, чи буде рішення хорошим, на основі непрямих сигналів: бренду та престижу консалтингової фірми, конкретної галузі знань, необхідних для вирішення проблеми, та попереднього досвіду компанії з цією фірмою і консультантами загалом. Коли «інструменти консалтингу» оприлюднюються, лише тоді клієнти отримують можливість поліпшити показники ефективності, ціни та якості [6]. Сучасний процес управлінського консультування стає більш прозорим.

До середини 70-х років кожна консалтингова фірма знала, що клієнту потрібна допомога у впровадженні змін. У результаті інтелектуальних «змагань» між провідними консалтинговими компаніями розроблені ними стратегії суттєво ускладнилися. Через те, що все більше компаній стикаються з «неминучою цифровою трансформацією», консультанти допомагають клієнтам усвідомити, що саме вони мають робити.

Зараз компанії під час упровадження змін усе більше використовують свій внутрішній ресурс та залучають експертів через незалежні фрілансерські мережі, наприклад такі, як Eden McCallum та Business Talent Group. Вони об'єднують колишніх консультантів та експертів із метою формування команд, що працюють на замовлення.

Пандемія COVID-19 має величезний вплив на економіку в цілому, що, звичайно, суттєво впливає і на зміни консалтингового ринку. Прогнозується зменшення обсягу світового ринку консалтингу, що пояснюється рецесійним рухом економік бідніших

країн. Тому консалтингові проекти відкладаються, скорочуються в обсязі або повністю скасовуються.

Зміни на ринку консалтингових послуг відбулися за трьома напрямками: за географічним регіоном, за галузями промисловості та в самій структурі консалтингу. Значне скорочення європейського ринку пов'язано зі зривами ланцюгів поставок німецьких виробників, Vrexit у Великобританії та італійськими локдаунами. Азійсько-Тихоокеанський регіон зазнав найменшого впливу, а Північноамериканський ринок найбільш адаптований до змін, що дає очікування найшвидшого відновлення.

Найбільшою мірою вплив на консалтингові фірми визначатиметься їхньою залежністю від конкретних галузей промисловості. Найбільшого скорочення очікують у сфері бізнес-послуг, а найменшого – у фармацевтичній галузі.

### Висновки з проведеного дослідження.

Управлінські рішення, пов'язані з COVID-19, призвели до двох несподіваних результатів. По-перше, компанії були змушені адаптувати свої традиційні методи, щоб пережити кризу. До COVID-19 віддалена робота була скоріше винятком, проте після пандемії стала нормою. По-друге, у компаніях пришвидшився процес упровадження технологій, прискорився перехід до моделі залучення робочої сили на вимогу. Через збільшення розриву в попиті і пропозиції навичок проблеми з талантами змусили компанії більш розумно використовувати свою робочу силу. Також COVID-19 змусив бізнес-лідерів розвивати нові управлінські навички, такі як віддалене управління командами й управління в непередбачуваних обставинах.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналітичний звіт компанії ALM Intelligence. URL: <https://www.alm.com/intelligence/solutions-we-provide/business-of-law-solutions/analyst-reports> (дата звернення: 12.04.2020).

2. Консалтингова індустрія. *consultancy.uk*. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry> (дата звернення: 12.04.2020).

3. Охріменко О.О., Кухарук А.Д. Міжнародний консалтинг : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.

4. Що таке консалтинг 4.0? *management.com.ua*. URL: [www.management.com.ua/consulting/cons158.html](http://www.management.com.ua/consulting/cons158.html) (дата звернення: 14.11.2020).

5. Killing Strategy: The Disruption Of Management Consulting. URL: <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/> (дата звернення: 15.01.2022).

6. Вплив цифровізації на ринок консалтингових та експертних послуг 2021. Аналітичний звіт. URL: [https://www.merezha.ua/report/impact\\_of\\_digitalization\\_2021.pdf](https://www.merezha.ua/report/impact_of_digitalization_2021.pdf) (дата звернення: 14.01.2022).

### REFERENCES:

1. Analychnyj zvit kompaniji ALM Intelligence [Analytical report of the company ALM Intelligence]. Available at: <https://www.alm.com/intelligence/solutions-we-provide/business-of-law-solutions/analyst-reports> (accessed 12 April 2020).

2. Konsaltinghova industrija [Consulting industry]. Available at: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry> (accessed 12 April 2020).

3. Okhrymenko O.O., Kukharuk A.D. (2016) Mizhnarodnyj konsaltingh [International consulting]: navaljnyj posibnyk. Kyiv: NTUU «KPI».

4. Shho take konsaltingh 4.0? [What is consulting 4.0?]. Available at: [www.management.com.ua/consulting/cons158.html](http://www.management.com.ua/consulting/cons158.html) (accessed 14 November 2020).

5. Killing Strategy: The Disruption Of Management Consulting. Available at: <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/> (accessed 15 January 2020).

6. Vplyv cyfrovizaciji na rynek konsaltinghovykh ta ekspertnykh poslugh 2021. Analychnyj zvit [Impact of digitalization on the market for consulting and expert services 2021]. Available at: [https://www.merezha.ua/report/impact\\_of\\_digitalization\\_2021.pdf](https://www.merezha.ua/report/impact_of_digitalization_2021.pdf) (accessed 14 January 2020).