

Валентина В. Храпкіна¹, Вікторія В. Руденська²
УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сьогодення управлінський консалтинг відкриває нові горизонти для підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку й підвищити свою конкурентоспроможність. Поточне дослідження спрямоване на визначення особливостей використання управлінського консалтингу в практиці сучасних підприємств. В процесі дослідження були використані різні методи наукового пізнання, такі як аналіз для оцінки поточного стану світового ринку управлінського консалтингу, метод систематизації для формування основних можливостей і ризиків використання управлінського консалтингу в контексті впливу на конкурентоспроможність підприємств, метод узагальнення для виокремлення існуючих тенденцій щодо подальшого розвитку управлінського консалтингу в умовах України. В ході дослідження обґрунтовано, що управлінський консалтинг виступає важливим ресурсом для підприємств, які прагнуть зміцнити свою позицію на ринку, підвищити ефективність своєї діяльності та адаптуватися до нових викликів, що з'являються в умовах сучасної економіки. Доведено, що управлінський консалтинг підвищує загальну продуктивність та допомагає підприємствам ефективніше реагувати на зміни ринкових умов і конкурентне середовище. Залучення консультантів, дозволяє компанії зосередитися на своїх основних бізнес-процесах та перекласти складні задачі з поліпшення бізнес процесів на зовнішніх експертів, що в свою чергу сприяє зростанню інноваційності та швидкості прийняття рішень. В результаті дослідження виокремлено низку тенденцій, які визначають його подальший розвиток в умовах України. Зокрема ідентифіковано такі тенденції: зростання попиту на стратегічний консалтинг для відновлення економіки, підвищення популярності HR консалтингу для управління людськими ресурсами, зростання важливості операційного консалтингу для оптимізації процесів, а також впровадження цифрових технологій для автоматизації і діджиталізації підприємств. В подальших дослідженнях слід зосередитися порівнянні розвитку управлінського консалтингу в Україні та в інших країнах, які мають високий рівень розвитку цього ринку.

Ключові слова: консалтинг, управління, управлінський консалтинг, стратегічне управління, підприємство, управління підприємством, конкурентоспроможність, трансформація.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-221-227

Valentyna V. Khrapkina, Viktoriia V. Rudenska
MANAGEMENT CONSULTING AS A TOOL FOR IMPROVING
THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

In the present-day business environment, management consulting has emerged as a key strategic resource for enterprises seeking to enhance their market position and improve competitiveness. This study aims to explore the specific characteristics and applications of management consulting in modern enterprises. A range of scientific methods were employed, including analytical methods to assess the current state of the global management consulting market, systematization methods to outline the primary opportunities and risks associated with management consult-

¹ National University "Kyiv Mohyla Academy". Ukraine.

² Salvador Dali Academy of contemporary Arts. Ukraine.

ing in relation to enterprise competitiveness, and generalization methods to identify prevailing trends in the development of management consulting in Ukraine. The findings suggest that management consulting serves as a vital asset for organizations striving to strengthen their market presence, optimize operational efficiency, and adapt to the evolving challenges of the modern economy. The results indicate that engaging management consultants not only improves overall productivity but also enables firms to respond more swiftly and effectively to shifts in market conditions and competitive pressures. Through the involvement of external experts, enterprises are able to focus on core business processes while relying on specialized knowledge to address complex challenges. This, in turn, facilitates innovation and accelerates decision-making processes. Several key trends shaping the future of management consulting in Ukraine were identified by authors. These include the increasing demand for strategic consulting services to support economic recovery, the rising prominence of human resource (HR) consulting for optimizing workforce management, the growing importance of operational consulting for process optimization, and the integration of digital technologies for enterprise automation and digital transformation. Future research should investigate comparative developments in management consulting between Ukraine and other countries with well-established consulting markets.

Keywords: consulting, management, management consulting, enterprise, enterprise management, competitiveness, transformation.

Peer-reviewed, approved and placed: 23.04.2024.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають від власників бізнесу постійного пошуку нових шляхів для підвищення ефективності своїх компаній. Нині традиційні підходи вичерпують свої можливості і бізнеси вимушені трансформувати системи управління. Це призводить до зростання популярності універсальних консультантів, які здатні забезпечити комплексний підхід до управління, допомогти підприємствам адаптуватися до постійних змін, оптимізувати свої внутрішні процеси.

У західних країнах управлінський консалтинг став визнаною професійною сферою, спрямованою на допомогу керівникам підприємств. У промислово розвинених країнах сотні тисяч приватних компаній і громадських організацій активно користуються послугами управлінських консультантів. Консалтингові фірми стали популярними серед випускників університетів та бізнес-шкіл, які вважають їх одними з найперспективніших місць для початку кар'єри. Управлінський консалтинг виступає не лише як інструмент підвищення ефективності і конкурентоспроможності бізнесу, а й як каталізатор змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управлінського консалтингу досліджувалися вченими різних країн. Зокрема, E. Tavoletti та ін. [1] звернули увагу на важливість інновацій у бізнес-моделях і цифровій трансформації глобальних консалтингових компаній. Вони зазначили, що в умовах технологічних змін управлінський консалтинг стає необхідним рішенням для адаптації компаній до нових викликів. Однак, варто зауважити, що автори недостатньо розглянули ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, що може стати перешкодою під час практичного застосування рекомендацій [1].

К. Chudzikowski, S. Gustafsson та S. Tams у своїй роботі наголосили на значенні управлінського консалтингу для формування сталих кар'єр. Вони

зауважили, що кар'єрні наративи консультантів відображають різноманітність шляхів розвитку[2].

Автори [3] розглядали консалтинг як вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використанні науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області і проблем клієнта.

Теоретичні й методичні аспекти управлінського консалтингу розглядав Н. В. Ільчук, наголошуючи на важливості теоретичних основ для практичного застосування консалтингових послуг[4].

В. Г. Гончарова обґрунтувала, що консалтинг може бути розглянутий як когнітивна модель бізнес-аналітики. Вона звернула увагу на те, що використання консалтингових послуг може підвищити конкурентоспроможність підприємств через аналітичний підхід [5].

Аналізу світових тенденцій розвитку управлінського консалтингу присвятив свої роботи О. В. Бербенець, наголошуючи на глобальних змінах, які впливають на цю сферу[6].

Управлінське консультування на думку Є. О. Волошиної являє собою надання незалежних, об'єктивних і кваліфікованих послуг з вирішення управлінських проблем для підвищення ефективності бізнесу, яке охоплює широкий спектр діяльності, від стратегічного планування до впровадження нових бізнес-процесів і технологічних рішень, може бути надано в будь-якому бізнесі, незалежно від його розміру, галузі або стадії розвитку [3].

Отже, питання управлінського консалтингу має високий рівень вивченості, проте його роль як потужного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств не досліджена в повній мірі та потребує додаткових розвідок.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні управлінського консалтингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах господарювання, індустрія управлінського консалтингу – це глобальний ринок, який демонструє значне зростання та динамічний розвиток. За даними аналітичної консалтингової агенції Mordor Intelligence (USA) прогнозовані обсяги ринку послуг з управлінського консалтингу на найближчі п'ять років будуть постійно зростати із середнім річним темпом зростання 4,75%, з 341,60 млрд доларів США у 2024 р. до 430,82 млрд доларів США у 2029 р. (рис. 1) [7].

Однією з ключових причин зростання такого попиту на послуги управлінського консалтингу є, в першу чергу, технологічний прогрес, глобалізація та законодавчі зміни, які змушують підприємства звертатися до консультантів для розробки індивідуальних траєкторій розвитку. Консультанти пропонують різноманітні послуги, серед яких розробка стратегій, оптимізація операцій, цифрова трансформація, управління людськими ресурсами та фінансами. Використовуючи свої знання, вони допомагають підприємствам виявляти можливості, зменшувати ризики та впроваджувати ефективні рішення.

Зростання обсягів даних вимагає від консультантів застосування аналітичних навичок для оптимізації бізнес-процесів. У відповідь на глобальні

тенденції попит зміщується в бік більш складних і міжнародно-орієнтованих послуг, що підкреслює важливість управлінського консалтингу в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобалізація, у свою чергу, створює можливості для спільних підприємств і залучення іноземних інвестицій, що стимулює експансію транснаціональних компаній у нові ринки, зменшуючи ризики через придбання вже існуючих гравців на ринку.



Рис. 1. Прогнозні обсяги розвитку ринку послуг управлінського консалтингу, млн. дол. США [7]

У січні 2024 року корпорація IBM представила нову сервісну платформу IBM Consulting Advantage, яка базується на штучному інтелекті. Цей інноваційний продукт розроблений для надання консультантам з управлінського консалтингу доступу до різноманітних цифрових помічників, які використовують передові технології від IBM та її ключових стратегічних партнерів. Варто підкреслити, що це дасть змогу консультантам підвищити ефективність своїх послуг та пропонувати клієнтам більш інноваційні рішення [7].

Компанія PwC у 2024 році також оголосила про значні інвестиції в розвиток свого бізнесу з надання управлінських послуг на Близькому Сході. Компанія має намір розширити свою регіональну команду більш ніж на 1 000 співробітників, що підтверджує її намір зміцнити глобальну присутність у сфері управлінського консалтингу. Ці кроки сприятимуть подальшому зміцненню позицій компанії на регіональному ринку управлінського консалтингу та дозволять їй краще відповідати на запити клієнтів [7; 8].

Проведений детальний аналіз дозволив визначити, систематизувати та сформулювати наступні можливості та ризики використання інструментів управлінського консалтингу з точки зору їх впливу на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1).

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що управлінський консалтинг виступає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, завдяки своїй здатності

впроваджувати ефективні рішення, адаптовані до специфіки кожного окремого бізнесу. Завдяки експертним знанням консультантів, підприємства отримують доступ до новітніх методів управління, що дає їм змогу оптимізувати бізнес-процеси і вдосконалити управління людськими ресурсами. Однак важливо зазначити, що управлінський консалтинг, незважаючи на численні переваги, може супроводжуватися ризиками, а отже підприємства повинні забезпечити належний контроль над усіма процесами.

Таблиця 1. Можливості та ризики використання інструментів управлінського консалтингу з точки зору їх впливу на конкурентоспроможність підприємства, власна розробка авторів

№	Можливості	Вплив на конкурентоспроможність підприємства	Ризики	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
1	Підвищення ефективності бізнес-процесів	Консультанти аналізують існуючі процеси і пропонують їх оптимізацію, що призводить до зменшення витрат ресурсів, часу (наприклад, зменшення часу на виконання завдань).	Витрати на консультаційні послуги можуть бути значними	Якщо вартість консалтингових послуг перевищує економію від покращення процесів, це може призвести до фінансових втрат.
2	Доступ до експертних знань і нових ідей	Консультанти можуть впроваджувати нові методи управління і бізнес-моделі, що покращує продуктивність і адаптивність підприємства (наприклад, Agile-методології).	Залежність від зовнішніх консультантів	Втрата внутрішньої експертизи - підприємство може стати залежним від зовнішніх експертів, що знижує його здатність самостійно розвиватися і розв'язувати нагальні проблеми.
3	Оптимізація управління людськими ресурсами	Консультанти впроваджують нові системи управління персоналом, що дає змогу ефективніше використовувати людський капітал.	Культурні відмінності	Конфлікти у колективі - консультанти можуть не врахувати корпоративну культуру, що призводить до конфліктів і зниження мотивації співробітників.
4	Впровадження нових управлінських технологій	Використання новітніх технологій управління (штучний інтелект, чат бот, хмарні технології тощо) допомагає покращити взаємодію з клієнтами і внутрішні процеси.	Витрати на інтеграцію нових технологій	Простої в роботі адже неправильне або невчасне впровадження технологій може призвести до зупинки роботи підприємства, що вплине на його конкурентоспроможність.
5	Розширення мережі контактів та партнерств	Консультанти можуть допомогти налагодити партнерські відносини, що сприяє розширенню ринку й залученню нових клієнтів.	Непередбачувані наслідки партнерства	Невдалі партнерства можуть призвести до витрат, які перевищують вигоди, негативно впливаючи на фінансовий стан підприємства та його конкурентоспроможність.

Управлінський консалтинг в сучасних умовах України має певні перспективи [7; 8]. Стратегічний консалтинг залишатиметься провідним напрямком в управлінському консалтингу в Україні. У зв'язку з відновленням економіки після воєнних дій, українські підприємства активізують пошук експертних рекомендацій для адаптації до нових реалій і формування ефективних стратегій. Консультанти в цій сфері відіграють не останню роль у виявленні нових можливостей для зростання, оптимізації внутрішніх процесів, управлінні ризиками тощо. Зважаючи на специфіку ринку, яка постійно перебуває у турбулентних умовах, попит на стратегічний консалтинг в Україні лише зростатиме, адже кожне підприємство має на меті підвищити свою конкурентоспроможність.

HR консалтинг в Україні набуває все більшої популярності, незважаючи на те, що він не має перспективи стати домінуючим напрямком. В умовах змін у трудовому законодавстві, акценту на добробуті працівників, а також значного міграційного потоку, пов'язаного з воєнними діями в країні, українські компанії потребують професійної допомоги в управлінні людськими ресурсами. Консультанти в цій галузі допомагають в підборі та утриманні талантів, розвитку організації й покращенні залученості співробітників. Також слід додати, що важливість HR консалтингу зростає в умовах забезпечення різноманітності та інклюзії на робочому місці.

Операційний консалтинг стає вкрай важливим для українських підприємств, адже вони прагнуть підвищити свою ефективність і адаптуватися до нових умов. У зв'язку з необхідністю оптимізації виробничих процесів, скорочення витрат і підвищення продуктивності, консультанти в цій сфері допомагають ідентифікувати вузькі місця в операційній діяльності й пропонують практичні рішення.

Подальше впровадження цифрових технологій. Консультанти все частіше допомагатимуть в оцінці поточних цифрових стратегій, впровадженні сучасних IT-рішень, автоматизації процесів і адаптації до нових умов процесу діджиталізації. Ця тенденція особливо актуальна для українських підприємств, які бажають залишатися конкурентоспроможними не тільки на внутрішньому ринку, але й на міжнародному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, отримані результати цього дослідження мають не просто підсумковий характер, а відкривають нові перспективи для роздумів. Управлінський консалтинг, як доведено, не просто інструмент для вирішення поточних завдань, а справжній каталізатор змін, який перетворює виклики в можливості. Підприємства, які прагнуть зміцнити свої позиції, отримують можливість використовувати стратегічний консалтинг для відновлення економіки, HR консалтинг для більш ефективного управління людськими ресурсами, операційний консалтинг для оптимізації процесів, а також новітні цифрові рішення для автоматизації. Виділені тенденції вказують на широкий потенціал консалтингових послуг в Україні. Майбутні дослідження повинні сфокусуватися на порівнянні розвитку цього ринку в Україні з іншими країнами, щоб виявити найкращі практики й нові горизонти розвитку.

1. Tavoletti E., Kazemargi N., Cerruti C., Grieco C., Appolloni A. Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 2021. 25(7), 231–247. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0097>
2. Chudzikowski K., Gustafsson S., Tams S. Constructing alignment for sustainable careers: Insights from the career narratives of management consultants. *Journal of Vocational Behavior*, 2020. 117, 103312. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.009>
3. Храпкина В. В., Яцина Ю. О. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2022, № 3 (126), 45–52. - <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7>
4. Ільчук Н. В. Управлінський консалтинг: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2016. 256 с
5. Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 105–109. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.105
6. Бербенець О. В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38–43. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.38
7. Mordorintelligence. Management Consulting Services Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>
8. Adroit Market Research. Management Consulting Services Market. 2024. <https://www.adroit-marketresearch.com/industry-reports/management-consulting-services-market>
9. Laffitte H. Global Management Consulting Industry: A Comprehensive Guide (2023). <https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/>
10. Szeiner Z., Mura L., Horbul'k Z. ., Roberson M., Poor, J. Management Consulting Trends in Slovakia in the Light of Global and Regional Tendencies. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 2020. 7(2), 191–204. <https://doi.org/10.15549/jecar.v7i2.390>

1. Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C., & Appolloni, A. (2021). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(7), 231–247. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0097>
2. Chudzikowski, K., Gustafsson, S., & Tams, S. (2020). Constructing alignment for sustainable careers: Insights from the career narratives of management consultants. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103312. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.009>
3. Khrapkina, V. V., Yatsyna, Yu. O.(2022). Formuvannia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini. Derzhava ta rehiony. Seria: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, 3 (126), 45-52. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-7>
4. Ilchuk, N. V. (2016). Upravlinskyi konsal'tynh: Teoretychni ta metodychni aspekty: Monohrafiia [Management Consulting: Theoretical and Methodological Aspects: Monograph]. Lviv: Lvivska politekhnika, 256 s.
5. Honcharova, V. H. (2020). Konsal'tynh yak kohnityvna model biznes-analytyky dia formuvannia intelektualno-innovatsiinoho prostoru subiektiv hospodariuvannia [Consulting as a Cognitive Model of Business Analytics for Forming the Intellectual-Innovative Space of Economic Entities]. *Ekonomika ta derzhava*, (7), 105–109. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105>
6. Berbenets, O. V. (2021). Svitovi tendentsii rozvytku upravlinskoho konsal'tynhu [Global Trends in Management Consulting Development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (12), 38–43. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.38>
7. Mordorintelligence. (2024). Management Consulting Services Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>
8. Adroit Market Research. (2024). Management Consulting Services Market. <https://www.adroitmarketresearch.com/industry-reports/management-consulting-services-market>
9. Laffitte, H. (2023). Global Management Consulting Industry: A Comprehensive Guid. <https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/>
10. Szeiner, Z., Mura, L., Horbul'k, Z., Roberson, M., & Poor, J. (2020). Management Consulting Trends in Slovakia in the Light of Global and Regional Tendencies. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(2), 191–204. <https://doi.org/10.15549/jecar.v7i2.390>